中国潜文化·谋丛书

大人物都在阅读

半部残书 一代名相 十年峥嵘 千年权谋





权谋残卷

QUANMOUCANJUAN

[明]·张居正 著

史半山 注译

吉林摄影出版社

VISIT…

LANZAROTE
Caliente.com

一部不在乎你手里的牌是否够好
而在于教你把一手坏牌如何玩好的智慧书

张居正 号太岳，7岁通六经大义，16岁中举人，而后熟读经史，指导皇帝读书。几乎凭一人之力实现明代中兴，成为西方政治家与历史关注的“中国经济第一人”。他靠满腹权谋智慧，得中国第一宰相美誉。半部残书《权谋残卷》，证明其“宰相之杰”的称号实非虚言。

张居正似乎永远是智慧的象征，他不开口则已，一开口就能揭出事情的要害，言辞简短准确，使人无可置疑，颇合乎中国古语所谓“夫人不言，言必有中。”

——历史学家黄仁宇

本书适宜读者群

■

广大从政和企业管理者

■

对权谋无所不在有清醒认识者

■

为成为社会主流而潜心准备者

ISBN 7-80606-555-5

9 787806 065556 >

ISBN 7-80606-555-5/K·35

定 价：23.00元

权谋残卷

[明]·张居正 著
史半山 注译

吉林摄影出版社

权谋残卷

原　　著：张居正
注　　译：史半山
责任编辑：王笠君
版式制作：杨金海
出　　版：吉林摄影出版社
　　　　　长春市人民大街 4646 号
开　　本：32 开 880×1230 毫米
字　　数：208 千字
印　　张：11.5
2003 年 9 月第 1 版　第 1 次印刷
发　　行：吉林摄影出版社
印　　刷：北京市朝阳区小红门印刷厂
　　　　　北京市朝阳区小红门南顶路

ISBN7-80606-555-5/K·35
定　　价：23.00 元

本书如出现印装质量问题请与印刷厂联系调换

权谋之术无所不在，大人物深入研究却闭口不说，从不将心得秘笈轻易示人……几千年权谋术盛行而权谋著述却极少的秘密，将由此书揭开……

权谋残卷

前 言

权谋术是应用于人际关系中的一些策略和手段，如果运用得好，权谋术就是智慧，甚至可以成为一门艺术，令人赏心悦目，击节赞赏。无论在政治、外交、军事，乃至最为普通的人际交往中，权谋术其实无处不在。

中国的历史，从中国最早的文字史料如春秋时的《左传》，一直绵延到今天的各个领域，权谋术一直在里面发挥着重要作用，只不过人们对此讳而不谈罢了。

人们避讳谈论权谋术，原因有二。一是在中国思想文化中起主导作用的是儒家思想。儒家传统重伦理，讲道义，强调以仁孝治天下。而权谋术则为道、法诸家所重，但到了东汉时，董仲舒罢黜百家，独尊儒术，因此权谋术被视为阴谋智术而受到贬抑。

二是权谋术也确是双刃剑。它固然是克敌制胜的谋略和战术，但如果不与理想和道义相联系，也确实可以成为野心家和阴谋家的有利武器。事实上，野心家、阴谋家喜爱玩弄权术，也许是因为他们的所作所为并非出于道义，不那么光明磊落，因此必须借助于阴谋。中国传统中有“道”、“术”之分，所谓道，与宇宙人生相关，和治国平天下的宏大理想相联系。而术，却只是达到某种眼前的、局部的现实利益的手段而已，而于国计民生了无相关。前者是智慧，而后者才真的是阴谋。

但就其谋略本身来讲，你很难判定它是道还是术，关键在于为何所用。实现个人野心，谋取个人利益离不开谋略，而要一展宏伟的政治抱负，治国平天下，救民于水火之中，也同样需要谋略；在政治斗争中，造谣中伤，投机钻营，需要谋略，而铲除奸佞，保全自身也同样离不开谋略。而我们今天介绍权谋

术，绝非鼓励人们去玩弄这些权术，而是首先使人们认识到权谋术的双重性，立本修身，吸收其积极因素，并把这种艺术巧妙地运用到正当的人际关系和工作中去。

由于上面提到的原因，权谋术在我国只是一种应用技术，而很少有人从理论上系统地加以研究和总结。很少并不等于没有，说很少无非是与它的极为广泛的应用相比较而言罢了。从相传为姜太公所撰的最早一部兵书《六韬》，到《孙子兵法》，到《三十六计》，一直到明代刘基的《战论》，虽然形式上是兵书，但里面的智谋完全可以、事实上也运用到了其他的领域中。陆贾和汉高祖刘邦争论，说马背上得天下，却并不能在马背上治天下，使刘邦怦然心动，要他把所想所说的写出来给他看。于是陆贾就撰文十二篇，据说他每写好一篇，就拿去给刘邦看，刘邦看了连声叫好，左右三呼万岁。刘邦把这些文章辑在一起，起名叫《新语》。《新语》里面谈到的也正是谋略。此外，刘向的《说苑》、刘基的《郁离子》、冯梦龙所辑的《智囊》，都属于这类著述。而《三国演义》虽然是一部历史小说，但因为里面描写的多是谋略，因此才脍炙人口，得以广泛流传。

政治家们闭口不谈权谋术，却深入钻研，并把权谋术运用得炉火纯青。这就像军事家善于打仗，却没有留下兵书一样。虽然没有这方面的著述传世，不等于没有理论，也不一定没有总结，而是有的人把自己的心得作为秘笈，不以示之而已。这里辑录注释的《残卷》，传为明代大政治家张居正所著。张居正（1525年－1582年），字叔大，号太岳，谥号“文忠”，他生逢明代由强到衰的转折点，任首辅十年，大力回天，使本来已一蹶不振的大明王朝重新焕发了希望和生机。他目光远大，见解深沉，加上一系列适宜的政策和严明的法纪，惩治了腐败，缓

和了社会矛盾，促进了社会生产，也巩固了明朝的统治。他成为西方资产阶级政治和经济理论家关注的“中国经济第一人”，载入了世界经济发展的史册。明代著名思想家、文学家李贽赞誉他为“宰相之杰”，二十世纪为他作传的朱东润也称：

“中国历史上的伟大人物虽多，但是像张居正那样划朝代的人物，实在数不上几个。从隆庆六年到万历十年之中，这整整的十年，居正占有政局的全面，再也没有和他比拟的人物。这个时期以前的数十年，整个的政局是混乱，以后数十年，还是混乱；只有这十年之中，比较清明的时代，中国在安定的状态中，获得一定程度的进展，一切都是居正的大功。”

历史学家黄仁宇在他的《万历十五年》中，对张居正作了生动地描述：

“张居正似乎永远是智慧的象征。他眉目轩朗，长须，而且注意修饰，袍服每天都像崭新的一样折痕分明。他的心智也完全和仪表相一致。他不开口则已，一开口就能揭出事情的要害，言辞简短准确，使人无可置疑，颇合乎中国古语所谓‘夫人不言，言必有中’”。

张居正早慧，据说他本该十三岁就中举，因为湖广总督顾璘爱惜人才，担心他过于顺利，少年得志，会自满起来，葬送一生，就叫人没有取他。三年后居正中举，顾璘把自己的犀带赠给他，勉励他要为国成材。张居正熟读经史，不然以后也没法去指导皇帝读书。他也深通权谋之术，不然就无法在错综复杂的政治斗争漩涡中生存，更遑论权倾朝野，一手遮天。这部《残卷》并不见于《张文忠公全集》，称为《残卷》，也只是后人根据汇集整理张公有关权谋经籍而起的名字。因为这是清末人在拆除旧宅时发现的几本纸卷，因为年代久远，加上鼠

哺，已经残缺不全了。只是上面注明是明代张居正所撰。后来因为战乱，此纸卷早已失落。现在的版本是源自一位日本学者当年的手抄本，藏在东京帝大的图书馆中。

张居正为官之初，严嵩当国，他郁郁而不得志，曾请假三年，回到家乡江陵，在读书和诗酒中度日。很多人把他的这一阶段的人生看成是消极的，我意不然。这固然是见势不可为，而全身避祸之道，但未尝不包含了养精蓄锐，以求日后一搏的雄才大略。最重要的是，他以前虽熟读经史，但都是以空对空，而现在有了一定的政治经验，联系现实去读，效果自然不同。我想他可能把读书的体会和心得随手写下，作为日后从政的秘笈。很有可能，这部书就是这一阶段的产物。没有收入集中，可能是要避开嫌疑，也可能这并不是他悉心写出的作品，不想以此传诸后世。另一个可能是，这是他后来为皇帝授课时的提要。当然，也不排除是别人写的，误当作张居正所作，或是他人托名所为。但无论如何，作为中国古代为数不多的权谋术著作，这部残卷的参考价值是无可怀疑的。

现在对这部残卷加以注释，并附以相应历史典故、人物简介，并加以阐发，希望能对读者有所裨益。至于原作中有观点错误之处，或本人在译注时有所纰漏，敬请读者加以批评和指教。

史半山识于半山堂

二零零三年八月二十二日

目录

前言

智察卷一 / 1

诸葛亮惊走刺客·南文子慧眼识诡计·苏无名掘坟捕盗·郈成子细察赠玉情·周亚夫避险平吴·郭子仪防祸全身·齐桓公误用小人

●注意那些有智而无义的人，因为他们会变成佞人

●上当之后不要责怪人心难测，而要检讨自己的不察

●对手对你怒目而视，并不可怕；如果他对你微笑，或异常殷勤，那你可要小心了

●象使用矛一样使用智慧吧，在不断地较量中才能提高智谋的锋利程度。

●听他怎么说，然后考察他的行为；看他的表情，然后把握他的内心。

●先辨出一个人的优劣真伪，再确立与他交往的尺度。

筹谋卷二 / 21

萧何谋国藏秦典·魏文侯义不爽约·李牧隐忍戍边

权谋残卷

关·裴光庭献计安天下·宋太祖杯酒释兵权·汉高祖以义伐楚·宋太祖雅计取南唐·张良明哲保太子·雍齿封侯平众怨·高颖奇计平陈国·孙膑围魏救赵·岳飞旬日破杨幺·韩世忠威慑曹成·耿弇声东击西·吕不韦重金市相国·晋献公借道攻虢

●善造势者为智,善用势者为谋。

●谋定而思动,后发制人则胜机已握。

●善谋者从来不是依据道理,而是根据利害做出决定

●注意强弱的变化。用己之强,来攻敌之弱

●要偃旗息鼓,不事声张,如此胜机便大了。

●不要主动与人为敌,不要放弃修好的机会

用人卷三 / 63

李泌谏修白起庙·燕昭王求贤用乐毅·齐桓公慧眼识宁戚·汉光武烧信安人心·秦桧任用假书人·周金智平兵乱·楚庄王不辱绝缨者·李渊论赏不分贵贱·赵襄子赏功重礼·魏元忠以盗治盗

●君者只需知人善任、赏罚分明;臣者只需能言能行。

●要注意不说谎偶尔说谎,不使诈偶尔使诈的人。

●第一印象好的人不一定是好人,因为小人更擅伪术。

●要考察人的本质,要顺应人的性情,则事情就可为了

●发现和使用贤能的人则事有成,不辨和使用奸佞的

人败机先伏。

●当权者首先看重的是忠诚而后才是才能。

●经世之道，识人为先，用人后之。

事上卷四 / 93

鲁宗道不肯欺君·韩琦秉忠掩君过·诸葛恪不纳忠言·李愬为朝廷树威·翟方进巧解隙嫌·曹彬为臣不欺君·吕夷简为臣识大体·古弼忠心谋国·冯谖为主买义

●以德报怨是下级化解矛盾、取得谅解的有效办法

●在大事上忠心，同时不忽略小事；干着上面所想的，想着上面未想的，这是仕途升迁的智慧

●恪尽职守，是一种大的聪明和智慧。

●智慧是一种品格，聪明绝不等于智慧。

●一次雪中送炭，胜过十次锦上添花。

避祸卷五 / 115

刘备韬晦谋天下·隰斯弥藏拙免祸·王翦取宅保平安·司马懿佯病却祸·王叔文点拨太子·陈平机智避祸端·良、平功高不居功·李纲举贤用张所·姚崇痛哭免祸·李德裕巧交杨钦义·公孙仪拒鱼·王猛不事桓温·箕子明察全其身·萧嵩全身而退

●以其昭昭，示人昏昏，而后可以全身。

●以无示有，可获得利益；以无示无，可消弭灾祸。

●柔能克刚，弱能胜强。舌头比牙齿更强固。

●功大才强者，如果没有权谋，处境就凶险了。

●三十六计中，走为上计。消除危险、避免事端也是一种“走”。

度势卷六 / 151

楚豚尹度势伐晋·裴度失印不惊·晏婴二桃杀三士·李光弼智收二将·曹操大智知袁绍·邵雍远见度大势·周德威待机而战·班超西域建奇功·耿纯智勇平真定·寇准决策定乾坤·柴克宏威武克敌·薛长孺临危定乱

●智者不仅能够把握势，利用势，还能够造势。

●做大事的人，眼光和胆略同等重要。

●人所好者，利禄也；见利而争先，或利尽而交疏，实为人之本性。

●智谋没有见识就不能制定，没有胆量就不能实行

●胆量和智慧都俱备了，就可以造势了。

●不要丧气，耐心等待势的变化，而用自己优势来对敌人的劣势。

●知其不可为而为。许多人都在犯同一种错误：把时间浪费在不可能完成的事情上

攻心卷七 / 183

寇恂杀使取高平·孔镛大义伏峒人·庄周智窘惠施·冯

太守改时退盗·刘邦奇谋胜项羽·刘錡智退完颜亮·张仪智取楚庄王·陈平奇计退匈奴·杨广逢迎夺帝位

●攻取人心，就要用理来说服，用感情来打动，用义来引导，用威来震慑。

●刚柔相济，可以消除对方的对抗情绪，缓解矛盾；但收取人心，柔在刚上。

●扰乱对方，激怒对方，等待对方的破绽，然后可以获胜。

●使对方畏惧，并处于危险之中，此后方可施行收心的计谋。

●削弱对手，比强固自己更加便利有效。敌人弱了，就等于我变强了。

权奇卷八 / 215

御史妙计勘冤情·李允则修城防"盗"·谢安巧施"拖刀计"·朱元璋"通神"立威·狄青掷钱定胜负·王琼妙计收草寇·王东亭智退谗言·韩雍换信救人·杨廷和智擒江彬·教谕用计归失印·冒顿杀父夺君位

●善察者明，慎思者谋，无言者智。

●擅使"拖刀之计"者，往往是最后的赢家。

●想要战胜对手，就一定先要放纵他们，使他们骄横。

●故意违背他的愿望，使其浮躁，诱其露出漏洞，则大事可成。

●善隐者胜，善显者败，善辨吉凶者无忧。

●计谋没有好坏高低，能适用者为上策。

谬数卷九 / 247

梅国桢边关禁铁·戚贤巧智斗豪强·崔思竞智破疑案·王德用以“间”吓敌

●或先机制胜，或以静制动。

●只有真正的智者才能大巧若拙；虎行似病，才能发出致命的一击。

●知道对方的诡诈，故做没有觉察，可得先机。

●把对方引到荒谬的境地，而后要用对方的矛，攻击对方的盾。

●利用敌人奸细达到自己目的，是高一筹的智谋

●有时闹也是一种谋，孙悟空小闹得弼马温，大闹得齐天大圣。

机变卷十 / 261

鲍叔牙巧智夺君位·桓公用诈取管仲·吴质空篓赚杨修·张说一语定乾坤·张佳胤机智擒盗贼·曹玮借刀杀叛兵·吴汉以讹赚彭宠·晋明帝故营巧脱身·韦孝宽智拖追兵·张丑丢珠过燕关

●顺应时变的人才善于做出变化，变则安，不变则危。

●借刀杀人的计谋，虽是小人常用的惯伎，但用来对付

小人也十分有效。

●设置任何计谋，需把握对手的心理，同时要不露痕迹，见机行事

●当你无法跑得更快时，就要想到如何让追你的人跑得慢些。

●谋无定法。关键在于灵活运用，因地制宜。

讽谏卷十一 / 289

东方朔巧谏汉武帝·狄仁杰智保大唐·晏婴讽谏救人·郑涉智劝刘玄佐·简雍笑语除弊法·魏征尽忠谏昭陵·优旃笑语藏玄机

●讽谏来自于见识，深刻才能尖利

●劝谏不能忤逆对方的意愿，而是应该对之加以体谅

●劝谏的时机比劝谏的语言更重要

●劝谏，不宜急躁；和缓则成，刚直易失。

●以铜为镜，可以正衣冠，以人为镜，可以明得失。

中伤卷十二 / 309

郑袖巧智谗美人·骊姬设计害太子·甘茂诬言保相位·吕夷简设计除异己·姚崇巧贬魏知古·卢杞设计害忠良·文彦博一语贬狄青·卓敬进言取祸端

●谗言就像利器，一句巧语，就会胜过千军万马

●伪装和陷害，是小人进谗的不二法门。

●谗言与中伤虽只能得逞于一时，却能给被中伤者造成一生的危害

●诋毁可以使石头浮在水面，而木头沉入水底。

●流言往往比事实还要近乎情理，因此能杀人于无形。

●制止流言的办法是找出流言的目的所在，而后使其无隙可乘，流言就会自动停止。

美色卷十三 / 329

明武宗豹房纵淫欲·如姬报恩窃虎符·西施美色灭吴国·哈麻以淫乐惑帝·武则天图宠陷皇后·张仪借郑袖保身·吕不韦献姬求恩宠·重耳妻大义逐夫君

●有智慧的人借美色来进攻别人，愚蠢的人用美色来讨伐自己。

●美人在前而不动心的是矫情；但喜欢美色，不如尊重贤者。

●失去天下，并不是因为美色本身，对美色的喜好才是真正的原因。

●用金钱，用美色，来捞取利益，看起来是老套，但有效

智察卷一

月晕而风，础润而雨，人事虽殊，其理一也。惟善察者能见微知著。

不察，何以烛情照奸？察然后知真伪，辨虚实。夫察而后明，明而断之、伐之，事方可图。察之不明，举之不显。

（此处缺36字）听其言而观其行，观其色而究其实。

察者智，不察者迷。明察，进可以全国；退可以保身。君子宜惕然。

察不明则奸佞生，奸佞生则贤人去，贤人去则国不举，国不举，必殆，殆则危矣。

本卷精要

◇注意那些有智而无义的人，因为他们会变成佞人。

◇上当之后不要责怪人心难测，而要检讨自己的不察。

◇对手对你怒目而视，并不可怕；如果他对你微笑，或异常殷勤，那你可要小心了。

◇象使用矛一样使用智慧吧，在不断地较量中才能提高智谋的锋利程度

◇听他怎么说，然后考察他的行为；看他的表情，然后把握他的内心。

◇先辨出一个人的优劣真伪，再确立与他交往的尺度。

【原文】

月晕而风，础润而雨，人事虽殊，其理一也。惟善察者能见微知著。

【译文】

月亮有晕，就一定会刮风，柱石湿润，就一定要下雨，人类的事情虽不一样，但道理相同。只有善于观察的人能够从细微处发现本质。

【事典】诸葛亮惊走刺客

有位客人前去拜见刘备。刘备那时刚刚当上皇帝，政务繁忙，但一向礼贤下士的他还是接待了客人。

客人很有礼貌，他称赞刘备当了皇帝是顺天应人。客人也很健谈，畅论起天下大势，头头是道，把个刘备听得津津有味。

客人越坐离刘备越近，他的目光似乎流露出异样的神情。这时门开了，诸葛亮走了进来，说是有事要向刘备启奏。客人见到诸葛亮，马上站起身来说要上厕所。客人出去后，诸葛亮问：

"陛下，刚才来的是什么人？"

刘备把客人称赞了一番，接着说道：

"丞相难道对他有什么怀疑吗？"

诸葛亮说：

"我想他是曹操派来的刺客。"

刘备吃了一惊：

"这怎么可能？你是怎么知道的？"

诸葛亮说：

"我进来时，看见他正在和您交谈，他脸上眉飞色舞，神情却好像有所畏惧。他的眼睛看着下面，眼珠却四处乱转。外表露出奸形，内里包藏祸心，因此这人一定是曹操派来杀你的。"

刘备恍然大悟，马上下令，叫卫兵去捉拿，但那个人已经翻墙逃走了。

【人物】

史书上说刘备生有异相，他臂长过膝，双耳垂肩，自称是汉朝景帝的儿子中山靖王的后代。但事实上刘备很小就死了父亲，家里很穷，只好和母亲织席子、卖草鞋度日。东汉末年，爆发了黄巾起义，刘备与关羽、张飞讨伐黄巾军有功，被任命为安喜县尉。后来他因不满曹操挟持汉帝，就和人秘谋诛杀曹操，但没想到事情败露，就只好逃走。在新野的时候，他三顾茅庐，请出号称卧龙的诸葛亮出山辅佐自己，又和孙权联合共同抗曹，在赤壁把曹操打得大败。取得益州和汉中后，他自立汉中王，当听到曹氏篡汉的消息后，他在成都称帝。

后来关羽被东吴杀害，刘备不听诸葛亮的劝告，兴兵伐吴，结果大败而归，退回白帝城后病死在那里。刘备平时很少言语，喜怒不形于色，喜欢结交豪杰。他在谋略上不如曹操、孙权，却在知人待士方面高出他人一筹。

【释评】

经过《三国演义》的渲染，诸葛亮早已成为古代智慧的化身。历史上的诸葛亮确实智慧过人，但这并非他精通《奇门遁甲》的缘故，而是来自他的细心、缜密，以及细致入微地观察。刘备固然是一代枭雄，但他和来访者交谈，只是判断他表面上说的话，而没有像诸葛亮那样察言观色，由表及里，因此他只是看到了来的人有水平，却没有看到他另有所图。如果不是诸葛亮及时发现了那个人的可疑之处，刘备的性命就岌岌可危了。

从另一方面讲，那位刺客显然不是一般的人物，他可以和刘备谈笑风生，但见了诸葛亮却抽身逃走，可见他有知人之明。

这则故事有些类似福尔摩斯的推理小说。其实无论诸葛亮也好，福尔摩斯也好，他们都能透过表象，看到事物的本质。我们常常上了别人的当后才认识到对方的狡诈，并且感叹人心难测，其实不是人心难测，而是我们自己不善于从细微的表象中发现事物的本质罢了。

【原文】

不察，何以烛情照奸？察然后知真伪，辨虚实。

【译文】

不去加以明察，又怎么能透过人情世故发现虚伪的本质？明察，然后能够得知真伪，明辨虚实。

【事典】南文子慧眼识诡计

晋国的大臣智伯想灭掉卫国，但强攻硬打，会给自己带来伤亡，于是他决定偷袭。

为了麻痹卫国，智伯叫人给卫国的国君送去四百匹野马和一块玉璧，并让派去的使者表达要和卫国建立友谊的意愿。

大国向小国示好，卫国的君臣受宠若惊，高兴得不得了，但南文子却把眉头皱得紧紧的，好像在思索什么。

卫君问他：

“大国和我们建立友谊，你有什么不高兴的？”

南文子说：

“无功受到奖赏，不出力得到礼物，这不合常理，不可不察。四百匹野马和一块玉璧，是小国献的礼物，而晋是大国，又何必如此？现在智伯这样做，大王更要多加防备。”

卫君想了想，说：

“有道理。现在该怎么办？”

南文子说：

“大王可以叫边境的军队加强戒备，以防晋国的突然袭击。这样才可以万无一失。”

卫君深以为然，就下令边境的部队保持战备状态。

没过几天，智伯起兵向卫国发起突然袭击，到了边境，看见卫国军队戒备森严，严阵以待，就下令退兵。

智伯对部下说：

“卫国肯定有能人，能预先识破了我的计谋。”

【人物】

南文子，春秋后期卫国的大夫，与智伯是同时代人。

智伯，晋国的世卿，名瑶。据说他身材魁梧，力气过人，才思敏捷，能文善辩，刚强果断，但过于贪暴无理。晋哀公时，智伯作为大臣实力最强，他依仗自己的特殊地位，强令赵、韩、魏三国各献采地名邑。赵襄子拒绝了这一要求，智伯便强迫韩、魏两国与自己一起攻赵。智伯连续攻打三个月，并利用汾水、晋水灌晋阳。在危急关头，赵国谋臣张孟谈化装出城，秘密说服韩康子、魏桓子倒戈。于是三国歃血为盟，里应外合，共同对付智伯，以半夜决堤退水为号，倒灌智伯军营。受到了内外夹攻的突然袭击，智伯遭生擒，被赵襄子杀死。赵襄子还把智伯的头颅骨上了漆，当作尿壶，来发泄自己对智伯的仇恨。

【释评】

孙子兵法上说，出其不意，攻其不备。智伯的计谋就是对孙子兵法的具体运用。怎样才能做到这一点？最好的方法是向对方表示友好，使对方放松对自己的戒备，然后通过偷袭一举成功，这也就是《三十六计》中所说的瞒天过海之计。本来智伯的计谋眼看就要得逞，却被南文子一语道破了天机。智伯熟知兵法，却

忘了孙子兵法上另一句话，“微乎微乎，至于无形”（微妙呀微妙，微妙得使敌人看不到一点形迹），智伯的失算就在于太露形迹了。大国对小国平白无故地送礼巴结，就如同俗话说的黄鼠狼给鸡拜年，只能骗骗头脑简单的人，那些智者却会由此警觉。智伯遇到了智慧更高的南文子，因此偷鸡不成，反蚀把米。

其实，南文子识破敌人的计谋，也无非是从常理上推断。但这个普通又普通的常理，却是你识别对方的最好工具。人们一般是不会违背常情常理的，一旦违背了常情常理，显然是另有所图。当你的对手对你怒目而视，也许表示的就是他的愤怒，但如果他对你微笑，或表现得异常殷勤，那时你可要小心了。

这类谋略一直被经常运用。二战时法西斯德国先是和苏联签定了互不侵犯条约，然后在苏联毫无防备的情况下大举进攻，使苏联措手不及，阵脚大乱，占领了几乎半个苏联。在政治上人们也常用这种方法来击败对手。荣禄和翁同龢相交很深，但一次荣禄得意之下，向翁同龢透露了准备参倒某位大员的秘密，不想翁一方面对荣禄表示支持，一方面向对方告密，对方先发制人，把荣禄贬到了满天沙尘的大西北，窝在那里做了二十年的西安将军。而素有清流之称的翁大人借他人之手扳倒了挡在前面的荣禄，从此青云直上。当然，这种出卖朋友的事情绝不可取，但掌握了其中的诀窍，就可以加以防范了。

使用智谋和识破智谋，如同战争中的矛与盾，总是在不断地较量中提高锋利度和坚固度。这些往来的回合不但令我们赏心悦目，还可以从中学到一些谋略。

【原文】

夫察而后明，明而断之、伐之，事方可图。察之不明，举之不显。

【译文】

察之后才能清楚，清楚后才能辨别、处理，目的才可以实现。察得不清楚，效果就不会明显。

【事典】 苏无名掘坟捕盗

太平公主是武则天最宠爱的女儿。这天，她匆匆闯进母后的寝宫，告诉母后，上次母后赏赐她的珠宝失窃了。

那些珠宝价值百镒黄金。她叫人收在府库里，却被人连同其它物品全部偷走。

这个消息也同样使武则天感到震惊。

她一直以为，自己执政以来，风调雨顺，路不拾遗，现在京城居然发生了盗案，而且是皇家的府库，这还了得！她叫太监马上宣洛州长史进宫，限他三天内破案：

“三天内抓不到盗贼，就带你的脑袋来！”

长史自然珍惜自己的项上人头，他回去也如法炮制，要他管辖的两个县的县尉两天内破案：

“二天内抓不到盗贼，我砍你们的头！”

两个县尉也对各自的捕快说：

“一天之内必须抓住盗贼，否则我先杀了你们！”

捕快们只好去抓人。他们抓到的不是盗贼，而是湖州别驾苏无名。他正好在路上，又正好被捕快们看见。捕快们都听说他善于破案，现在他从天上掉下来，自然不会放过。当然，他是被客客气气地请去的。一到县衙，大家都给他行礼：

“大人一定要救我们一救！”

苏无名也不客气，说：

“要我破案，先让我去见太后。”

武则天也听说过苏无名，就召见了他：

“你真的可以抓获贼人？”

“如果让我抓贼，先答应我的请求，不要限定日期，不要追究府县的责任，再把下面的捕快归我使用。我想时间也不会太久的。”

武则天知道，靠下面的人是破不了案的，不如让这个人来试试。于是准奏。

苏无名要大家暂时不要声张，先休息一段时间。到了三月寒食那天，他把大家全部召来，要他们十人一群，五人一伙，在东门、北门等候：

“如果看见有一群胡人，穿着孝服，出城到北邙山的，要悄悄跟在后面，把他们的行踪报告给我。切记切记。”

大家心里不解，但苏无名说了，就齐声允诺。不一会儿，就有人跑回来报告：

“大人，胡人到了一个新坟前，哭得不悲哀，撤下供品，绕坟走了一圈，还相视而笑。”

苏无名仰天大笑：

“找到盗贼了。”他下令抓住胡人，然后带人掘开坟墓，打开棺材一看，里面都是从府库偷去的宝物。

宝物失而复得，武则天的脸色也难得地变得温和起来。她听了事情的经过，好奇地问苏无名：

“你是怎么靠智谋发现这些盗贼的？”

苏无名叩头说：

“微臣并没有什么智谋，只是了解一些盗贼的情况。我到达都城的那天，正好碰上这些胡人出殡。我看出他们是贼，但不知他们偷的是什么，也不知道他们把东西埋在哪里。今天寒食，大家都去扫墓，他们肯定会借机出城去查看埋赃的地方。他们在新坟前哭而不悲，且绕坟一圈，相视而笑，就知道他们把赃物埋在坟里了。哭得不悲哀，就知道里面埋的不是人，绕坟一圈相视而笑，是庆幸坟墓没有损坏，东西没有丢。先前如果陛下催促府

县抓贼，贼人一急，弄不好会狗急跳墙，挖出宝物逃走。没有急于追查，他们自然就上了当。”

武则天听了，龙颜大悦，赏给苏无名金帛，还把他的官职提了两级。

【人物】

太平公主是历史上颇有争议的人物。她是唐高宗和武则天所生，武则天当政时，张易之、张宗昌倚仗着武后的宠信，弄权做了不少的坏事，太平公主用计谋除掉了他们，算是做了一件大好事。她很受武则天宠信。睿宗时太平公主专权，玄宗登基后，又想阴谋废掉玄宗，被玄宗李隆基和近臣设计杀死。

【释评】

苏无名是个小官，但碰巧卷入了一宗案子，使他成为朝野闻名的人物。

他破案有两个关键，一个是他熟悉盗贼的伎俩。可能是他平时总能接触到这方面的事情，又很留心，因此清楚盗贼行窃的方式、藏赃的路数，和起赃的时机。

另一个是他凡事留心。他在路上遇到了胡人送葬，一般人不会在意，他却留意，发现这些人是贼。因为偷东西和真正送葬大有不同。留心，再加上他对盗贼习惯的把握，就算出了大致在什么时候是盗贼起赃的最佳时机，而他又力图不打草惊蛇，因而胜算在握。

凡事留心很重要。据说曾国藩就是凡事留心。大臣穆彰阿向皇帝举荐他，有一天皇帝召曾国藩进宫，曾国藩在宫里等了一会儿，却不见召见。这时，皇帝派人告诉他第二天再来。回去他向穆彰阿讲了情况，穆彰阿忙问他能否记住房间里的摆设，曾说当时紧张，忘记了。穆彰阿说，坏了，我向皇上说你凡事留心，皇上可

能是在考验你。于是命人带银子贿赂宫中太监，记下了房间里的一切，要曾国藩记熟。第二天，曾国藩见到皇帝，皇帝果然漫不经意地问起昨天见到了什么，曾国藩全部说出，皇上大悦。曾国藩从此得到了皇上的信任。由此可见，凡事留心多么重要。

【原文】

听其言而观其行，观其色而究其实。

【译文】

听他怎么说，然后考察他的行为；看他的表情，然后把握他的内心。

【事典】郈成子细察赠玉情

春秋时，鲁国大夫郈成子访问晋国，以便与晋国通好。途中路过卫国，卫国大夫右宰谷臣留他住下，并设家宴款待。

两个人把酒交谈。宴会上，虽然有家乐助兴，可从右宰谷臣的脸上却看不到一丝喜色，喝到最后，右宰谷臣把一块玉璧送给了郈成子。

“这是我的心意，望先生笑纳。”

郈成子到了晋国，完成使命。归途又路过卫国，但他没有向右宰谷臣辞行。

随从问他：

“来的时候，受到右宰谷臣盛情款待，大人为什么不去向他辞行呢？”

郈成子说：

“他设家宴招待我，是要我快乐；奏起家乐而自己没有笑容，说明他有忧虑；酒到浓时送给我玉璧，是对我有所寄托。如此看来，卫国岂非要发生变乱？”

他们一行离开卫国三十里，就有人飞马传来消息，说卫国发生了“宁喜之难”。

原来卫国宁喜专权，卫献公联合其他大夫发动兵变，擒杀宁喜，还把他的尸体陈放在朝中示众。右宰谷臣在这一事件中也因为受牵连而被杀。

听到这个消息，郈成子立即调转车头，回到右宰谷臣的府上，在他灵前三次哭吊，然后才返回。

回到鲁国后，郈成子又特地派人把右宰谷臣的妻子和孩子接来，把自己的宅院分出一部分让他们居住，把自己的俸禄分出一部分以供他们的费用，右宰谷臣的儿子长大后，郈成子还把那块璧玉送还给了他。

后来，孔子听说了这件事，感慨说：

“这件事情，在智慧上可以看出右宰谷臣的内心活动，在仁爱上能够对之托孤寄财的，只能是郈成子呀！”

【人物】

郈成子是春秋时人，鲁国的大夫。他名瘠，成子是他的谥号。

【释评】

郈成子有两种很好的品格。一是他的明察秋毫。卫国的右宰谷臣设家宴请他，他从后者的细微之处竟然察知卫国要发生大事，也明白了谷臣不能明白说出的托负：照顾他的妻儿。

所以，回国途中，他就不去见谷臣。因为大难临头，卷进去于事无补。这说明了郈成子是个智者。

然而，这还不是完整的郈成子。当听到朋友的死讯后，他不顾个人安危，到灵前哭吊。难道这时候他就不怕危险？并不是这样。前面他避开危险，是因为那样没有意义。现在是出于义。在那个时代，义几乎可以和仁相提并论。

回国后，他又把朋友的妻儿接来，照顾他们的生活，实现了朋友的托付。从这一点上看，郈成子是个义士。

所以孔子从这两点上赞美他。

有智而无义，就只会一味地为自己打算，甚至会变成佞人。学习智谋，归根结蒂是用智谋做些于国于民有益的事情，而不是相反。

【原文】

察者智，不察者迷。明察，进可以全国；

【译文】

对事物进行考察，是明智的。不进行考察，就会迷惑。对问题看得很清楚，进一步说可以保全国家。

【事典】周亚夫避险平吴

吴、楚等国以清君侧为名，联合五国诸侯，发起叛乱，一时长驱直入，汉室危急。汉景帝想起文帝在临终时对他说的话："一旦事有缓急，周亚夫可以为将。"于是下诏拜周亚夫为太尉，率兵前去平定。

周亚夫率军来到灞上，部将赵涉私下对他说：

"吴王一直在收罗死士。这次知道将军要去攻打他，一定会在殽山、黾池的险要之处设下伏兵。何况用兵贵在神不知鬼不觉，将军何不从这里向右，走蓝田，出武关，直抵雒阳间，这样充其量耽误一两天的时间，然后直入武库，鸣鼓击之，这样，诸侯听说，就会以为将军是从天而降。"

周亚夫听了，就采纳了他的建议。大军顺利到达了雒阳。

一到雒阳，周亚夫就兴奋地说：

"七国反叛，我平安地到了这里。占据了雒阳，雒阳以东就没

有忧虑了。”

他派人去殽山、黾池之间搜查，果然发现那里设下了埋伏。他说：

“赵涉细心明察，使我军避开了凶险。”

于是他加封赵涉为护军。

【人物】

周亚夫，西汉名将，汉初大将周勃的次子。他做河内郡守时，有个叫许负的人给他看相，说他三年后为侯，封侯八年为丞相，掌握国家大权，位尊任重，在众臣中将首屈一指，但再过九年就会饿死。周亚夫笑着说：“我的哥哥已代父为侯，他如果去世，他的儿子理应承袭爵位，我怎么能被封侯呢？再说，假如我显贵到如你所说的那样，又怎么会饿死呢？”许负指着他的嘴说：“你嘴边有条竖线，纹理入口，这就是饿死之相。”过了三年，周亚夫的哥哥绛侯周胜之犯了罪，文帝选周勃子孙中贤德的人为侯，大家都推举周亚夫，于是封周亚夫为条侯，继承了绛侯爵位。

汉文帝六年，匈奴大举入侵，长安告急，文帝任命周亚夫为将，屯兵细柳（在长安西南）。有一次文帝的车驾来到营门，竟然被军吏阻挡，派使者持节去诏周亚夫，才进入营中。周亚夫以军礼拜见，文帝对从臣说，到其它将军的军营，车驾可径自出入，就像儿戏，而细柳营则不能，军纪如此严肃，敌人怎敢侵犯？亚夫才是位真将军。不久就提升他为中尉，负责京城治安。景帝嗣位后，任他为车骑将军。三年（前 154 年），亚夫以太尉统兵，不到三个月就平定吴楚七国之乱。五年后升任丞相。后因谏废栗太子等事忤旨，梁孝王又屡次说他坏话，遭到了景帝的猜忌，被免去丞相职务。后因事受到牵连，廷尉逼他供认谋反，周亚夫不服，绝食五日，终于呕血而死。

【释评】

周亚夫是大将之材。但个人的智慧毕竟有限，能够听取部下的意见至关重要。赵涉担心征讨吴国的路上必然有伏兵，有两点依据：一是那里是险要之地；二是吴王经过了长久的准备才起兵反叛的，他网罗了很多死命效力的人，如果有险要之地，又有敢于为你拼命的人，无论是谁，都不会放弃这样的机会。

因此，最好的办法是避实就虚，另一条路难走些，也远些，但安全，又会造成出其不意的效果，何乐而不为？

事实证明了赵涉的判断是正确的。赵涉的判断来自用兵的常识，也来自他对吴王的了解，这些细微之处合起来，就形成了这样的判断。

因此，在这个故事里就有了双重含意，一是部下的判断，二是你对部下判断的判断。后者也许更难。当领导的，往往过于主观，他们只相信自己，却很少能相信别人。但周亚夫毕竟高明，他从善如流，从部下的判断中发现合理的因素，及时对计划进行调整，变不利因素为有利因素，这些都是好的领导者必须具备的素质。

【原文】

退可以保身。君子宜惕然。

【译文】

退一步讲，可以保全自己。君子应该有足够的警觉。

【事典】郭子仪防祸全身

郭子仪为平定安史之乱立下了汗马功劳。他的晚年，位极人臣，受到朝野的尊重。

他有个习惯，每逢家里来了客人，都会让姬妾侍女站到跟

前，陪着大家一同喝酒欢宴。可唯独卢杞要来的时候，他却命令她们躲在屏风后面。

他的儿子感到奇怪：

“父亲，为什么只有卢杞来的时候，你把她们赶到屏风后面？”

郭子仪对儿子说：

“你小小年纪，哪里知道，卢杞长得其貌不扬，内心又十分阴毒。我怕这些女人们见到他长的那副怪样子，会忍不住笑出来。那可就得罪他了。以他的心地，日后一旦得志，我们父子就没人能够活命了。”

【人物】

郭子仪，唐代中兴名将。他出身武举，据说他身长七尺二寸，勇武过人。安禄山反叛后，他奉诏征讨，屡立战功，在河北击败史思明，又在回纥援军的配合下收复两京（长安和洛阳）。肃宗回到长安，召郭子仪还京，还特地派人在京城以东的灞上隆重迎接他。见了郭子仪，肃宗流着眼泪说：“天下虽然是朕的，但爱卿有再造之功。”郭子仪谦辞朝廷按功劳封他的中书令，后被封为汾阳郡王。此后他又击败进犯的吐蕃，德宗即位后，授予郭子仪太尉和中书令的官职，尊为尚父。

郭子仪功劳盖世，却小心谨慎，从不居功。有人掘了郭子仪父亲的坟墓，盗贼却没有抓到。人们怀疑是朝中宦官鱼朝恩指使人干的，鱼朝恩一向嫉妒郭子仪，并向皇上屡进谗言。郭子仪对于祖墓被毁的原因心里很清楚。入朝时，皇帝提起此事，郭子仪流着眼泪说：“臣长期主持军务，不能禁绝暴贼，军士摧毁别人坟墓的事，也是有的。这是臣的不忠不孝，招致上天的谴责，不是人患所造成的。”满朝的公卿大臣原来都怕郭子仪闹出乱子，听了他的回奏，都对他无限钦佩。

郭子仪被吐蕃、回纥称为神人。皇帝也不直接呼他的名字。甚至有些安史叛将也很尊重他。安庆绪的骁将田承嗣占据魏州后，蛮横无理，飞扬跋扈。郭子仪派遣自己的部将去见他。田承嗣向郭子仪所在的方向遥望叩拜，指着自己的膝盖对使者说："我这双膝盖，不向别人下跪已有多年了，现在要为郭公下跪。"

【释评】

卢杞是有名的阴险人物。对这种人，如果不能敬而远之，那么至少也该心存戒备。郭子仪尽管位高权重，但仍然在细节上留意，刻意不去伤害卢杞的自尊心。其实，权位越高，功劳越大，就越是容易受到猜忌。郭子仪虽然是位武将，但他深知政治上的韬晦，他功高而不居，失宠而不怨，对阴险的小人，他尤其百般留意，避免伤害他们。据说后来卢杞得势，对当年得罪过他的人都大加报复，唯独对郭子仪一家，即使稍有越轨，也多加袒护，不能不说是郭子仪为家人留了一条后路。

在处世方面，识人至为重要。只有辨识出一个人的优劣真伪，才能确立你和他交往的尺度。郭子仪在这方面可谓有知人之明。有趣的是，相传郭子仪最初当兵时犯了军法，在押赴刑场途中，被大诗人李白看见。李白见他气概不凡，感到可惜，便以官职担保，救了他一命。后来李白跟从永王，永王为皇帝诛杀，据说是郭子仪为李白说了话，李白才得以免罪。看来，李白的识人，不但救了他自己，也救了大唐的江山。

【原文】

察不明则奸佞生，奸佞生则贤人去，贤人去则国不举，国不举，必殆，殆则危矣。

【译文】

察不清楚，身边就会出现奸佞；出现奸佞，贤能的人就会离去，贤能的人离去，国家就不会兴旺，国家不兴旺，就一定会衰落，到了衰落的时候，就危险了。

【事典】齐桓公误用小人

管仲生了重病，齐桓公去看他，他对桓公说：

“大王，我命在旦夕，有句话要和大王说。我死后，大王一定要疏远易牙、竖刁、常之巫和卫公子启方。”

齐桓公大惑不解：

“为什么要这样？”

管仲说：

“这几个人都是奸佞，我担心我死后，他们会对大王不利。”

齐桓公说：

“不会吧？易牙为了我，把他的儿子都烹了，让我尝尝人肉的滋味，他总该算得上忠心吧？”

管仲说：

“人没有不爱自己的孩子的，这是人之常情。易牙连自己的儿子都不爱，又怎么会爱大王？”

桓公又说：

“那么竖刁自己阉了自己，来侍奉我，这还可以怀疑吗？”

管仲说：

“人没有不爱自己身体的，这是人之常情。竖刁连自己的身体都不爱，又怎么会爱大王？”

桓公接着说：

“那么常之巫能卜生死，祛病灾，这总不是坏事吧？”

管仲说：

“生死有命，灾病无常，大王不去固守常道，却听信常之巫，

那么他会因此而骄纵，无所不为。”

桓公最说：

“卫公子启方跟随我十五年，他父亲死了，他都不去奔丧，这总该可以吧？”

管仲说：

“人没有不爱自己父亲的，这是人之常情。他连自己的父亲都不爱，又怎么会爱大王？”

桓公一向对管仲信任有加，言听计从。听他这样说，就叹了口气：

“好吧。寡人听相国的。”

于是，桓公就把这四个人赶走了。

管仲死后，桓公非常难过。更让他不好受的是，离开了四个长期服伺他的人，觉也睡不着，饭也吃不香，连政务也懒得处理了。过了三年，桓公想，这个管仲，可能是太多虑了。于是，就把四个人召回宫来。

第二年，桓公也病了。其实，这是常之巫从中搞鬼。他说齐桓公将在某某天死。他们几个一同作乱，关上宫门，筑起高墙，断绝了宫中和外界的联系。齐桓公成为宫中的囚徒，就是想喝口水也没有。在生命的最后时刻，齐桓公悔恨交加，流着眼泪长叹一声说：

“管仲的见识真的是远啊！”

【人物】

齐桓公是春秋五霸之一。他名叫姜小白，是前任国君齐襄公的弟弟。他任用管仲为卿，推行政治、军事、经济上的改革，首先提出要“尊王攘夷”，逐渐使地濒东海的齐国成为泱泱大国。齐桓公曾北伐山戎以救燕，平定狄乱以存邢、卫，解王室之祸而定周襄王之位。特别是公元前六五六年，齐桓公率鲁、宋等八国军

队，征伐南方之“楚蛮”，在召陵（今河南郾城东北）迫楚签订盟约，阻止了楚国的向北扩张，奠定了霸主的地位。

公元前六五一年，齐桓公在葵丘（今河南兰考）大会诸侯，与会的有鲁、宋、郑、卫、许、曹等国，周天子也派人参加。齐桓公在位四十三年，纠合诸侯共计二十六次。桓公的霸业很大程度上得力于管仲，孔子尤其对他提出的“尊王攘夷”称赞不已。但齐桓公晚年体弱多病，在管仲死后，重用小人，使多位太子虎视君位，你争我斗。齐桓公病重时受到监禁，死后尸体竟然无人顾及。

【释评】

齐桓公一世英明，但到了晚年，却落到了如此凄凉的下场，这些都是因为不能明察的缘故。

考察人物，最为简单和适用的就是从常情入手。一个人的作为，如果过于违反了常情，就是矫情，就肯定会另有图谋。

情矫则必假，管仲就明白地指出了这一点。这道理并不难懂。但齐桓公已经习惯了被这些奸佞之人包围，就像吸毒上了瘾一样，明知有害，却无法戒除，最后只好自食恶果了。

一个人，有了权势地位，就很容易失去了警觉。别人的恭维，别人的逢迎，都认为是理所当然的。今天说你是天上的太阳，照耀万物，你也许会不太自然，时间一长就习惯了，这难免不在阴沟里面翻船。

当然，管仲也要负一定的责任。他既然看出了那几个人是小人，就应及早逼他们现出原形。到了临死，才说出这样的话来，却不知道已经晚了。看来，他的明察也只是只知其一，不知其二了。

筹谋卷二

君子谋国，而小人谋身。谋国者，先忧天下；谋己者，先利自身。盖智者所图者远，所谋者深。惟其深远，方能顺天应人。

争之伐之，不如以德伏之。（此处残缺）宜远图而近取，见先机，善筹划。

（此处缺22字）圣王之举事，考之于蓍龟，不如谛之于谋虑；炫之以武，不如伐之以义。

察而后谋，谋而后动，深思远虑，计无不中。故为其诤，不如为其谋；为其死，不如助其生。羽翼既丰，何虑不翱翔千里。

（此处残缺）察人性，顺人情，然后可趋，其必有谐。

所谋在势，势之变也，我强则敌弱，敌弱则我强。倾举国之兵而伐之，不如令其自伐。

勇者搏之，不如智者谋之。以力取之，不如以计图之。攻而伐之，不如晓之以理，动之以情，诱之以利；或雷霆万钧，令人闻风丧胆，而后图之。

（此处残缺）实以虚之，虚以实之，以其昏昏，独我昭昭。

人皆知金帛为贵，而不知更有远甚于金帛者。谋之不深，而行之不远。人取小，我取大；人视近，我视远。未雨绸缪，智者所为也。

本卷精要

◇善造势者为智，善用势者为谋。

◇谋定而后动，后发制人则胜机已握。

◇善谋者从来不是依据道理，而是根据利害做出决定。

◇注意强弱的变化。用己之强，来攻敌之弱。

◇要偃旗息鼓、不事声张，如此胜机便大了。

◇不要主动与人为敌，不要放弃修好的机会。

【原文】

君子谋国，而小人谋身。

【译文】

君子谋虑的是国家，而小人谋虑的是自身。

【事典】萧何谋国藏秦典

沛公刘邦的军队一举攻下了秦国的都城咸阳。手下诸将第一次来到国都，都争相跑到装有财物的仓库去分取金银财物。唯有萧何置这些于不顾，先去接收秦丞相、御史制定的法律和典章文件，并小心收藏起来。

有人对萧何说：

“您为何不去分些金银财物，而要这些没用的图书？”

萧何笑着说：

“这些日后必有大用，远胜于金银珠宝，到时候你就知道了。”

说话的人摇了摇头，不以为然。

果然，后来刘邦对全国的地形地貌，人口多少、强弱，百姓痛恨什么、喜欢什么了如指掌，都是因为萧何得到这些秦朝典籍图书的缘故。

【人物】

萧何，沛（今江苏沛县）人，最早是沛县的狱吏，后来追随刘邦起义抗秦。攻克咸阳后，他收取了秦丞相、御史府所藏的律令、图书，掌握了全国的山川险要、郡县户口并深知民间疾苦，这些对日后制定政策和取得楚汉战争胜利起了重要作用。刘邦被项羽封为汉王，任命萧何为丞相。萧何力荐韩信为大将。在楚汉交战时，他留守关中，建立了巩固的后方根据地，向前方输送士卒

粮饷。这对刘邦战胜项羽，最终建立起汉王朝起到了至关重要的作用。汉朝建立后，他被封侯。他在秦法的基础上重新制定律令制度，被拜为相国。

【释评】

刘邦在建立汉朝后曾经说过，我靠三个人得天下。他们是张良、萧何和韩信。并说，镇守国家，安抚百姓，供给粮饷，保证运粮道路不被阻断，我比不上萧何。萧何不以智谋取胜，但无疑具有远见。在刘邦的军队攻打下咸阳后，众将都纷纷掠取财物，他却接收了重要的律令图书，掌握了这些，对日后夺取天下，乃至取得天下后重新制定律法则起到重要的参考作用。

因此，从这个例子中我们看到，目光长远是何等重要。未雨绸缪，抢占先机，是最大的智慧。没有远见的智谋只不过是玩些小聪明而已。

【原文】

谋国者，先忧天下；谋己者，先利自身。

【译文】

谋虑国家的人，首先为国家担忧；谋虑自身的人，首先为自己谋取私利。

【事典】魏文侯义不爽约

魏文侯和守林者定好了打猎的日期。到了那天，文侯和臣子们正在饮酒作乐，十分开心。这时，天突然下起了雨。文侯正准备动身，左右的人都说：

“今天酒喝得很高兴，天又下着雨，您要去哪里？”

文侯说：

“我和守林者预约打猎，虽然高兴，但怎么能不去见上一面呢。”

他亲自动身去取消了原定的日期。

于是，文侯守信的美名传了出去，魏国从此开始强大起来。

【人物】

魏文侯，名斯，晋国大夫魏绛的八世孙，战国初期杰出的政治家、战略家。周威烈王二年，立韩、赵、魏为诸侯，魏文侯是魏国第一位国君，是当时最强大的魏国的缔造者。

魏文侯尊崇儒家。他学习儒家的谦恭好学、屈己求教、礼贤下士、重用人才的思想，使自己修养成为一个具有泱泱风范的国君。子夏是孔子的得意门生，他师子夏，子夏给他讲乐，讲为君之道。

魏文侯从强国兴邦的求实务实考虑，又推崇、重用法家人物，为法家人物的变法改革和施展治国才能开辟了良好的政治环境。他用李悝为相，在魏国大力推行变法：废除世卿世禄制，奖励有功，因能授官；开创武卒制，建立常备兵；“尽地力之教”，鼓励农民增产粮食；实行“平籴法”，平抑粮价，以保障人民生活；汇编《法经》，以法治国。

他在位五十年，使本来缺少关隘、无险可守的魏国，成为人口稠密、物产丰富、国力充实、边境巩固的强国，在战国初期最先称雄。

【释评】

因为下雨而取消原来打猎的约定，这不过是一件微不足道的小事。何况魏文侯是一国之君，又喝酒喝得高兴。但魏文侯却不这样想，他完全可以不去通知守林人，或者打发个下人去通告一声也就行了，但他一定要亲自去。他做得对。国君一定要守信

用，重诺言。这样，别人才会信任你，你说出话来才会有权威。

国君的一言一行，一举一动，都关乎着国家的兴衰安危。这话看上去似乎有些危言耸听，但实际情况却是这样。魏文侯深知这个道理，因此他一定要冒雨亲自去。

这样，小事就不再是小事。他的守信的美名就会传播出去，士人和贤者就会纷纷前来归附。

这件事情表面看上去没有谋略在里面，其实却蕴含着更深的谋略。想想看，还会有什么比信义之君的美名更加可贵？

【原文】

盖智者所图者远，所谋者深。

【译文】

这是因为有智慧的人目标远大，所要谋求的高深。

【事典】李牧隐忍戍边关

李牧奉命守卫雁门关，防备匈奴的进犯。他不请示朝廷，自行设置当地官吏，把所收的租税都交给幕府，作为边防部队的军费。他善待士兵，每天都要杀牛犒赏士兵。他要士兵每天训练，骑马射箭，还严令他们，如果匈奴过来抢掠财物，就把财物保管好。谁要是捉人，就斩无赦。

时间久了，匈奴都以为李牧害怕他们，守边的士兵们也觉得李将军过于软弱。赵王知道了，就责备李牧，要他好自为之。但李牧仍旧我行我素，惹得赵王大怒，就把他召回，换了另一位将军去接替他。

那位将军倒是敢打敢拼。匈奴每次来抢财物，他都出战，但屡战屡败，伤亡惨重，弄得边境一带再也无法种地放牧了。

赵王叹口气，只好请李牧重新出任。李牧却推说有病，坚决

不肯就任。

赵王说：

“我知道你是有心病。过去的事情就过去了，不要再提。边关的事情还得靠你。”

李牧说：

“如果一定要命我做边将，我还是照以前的老办法干。大王要是同意，我才能奉命。”

赵王只好说：

“一切都由将军自行决定吧。”

李牧回到边关，一切恢复了老样子。匈奴一年到头也没有抢到什么，却仍然认为李牧胆怯。守边的将士们也因为每天得到犒赏而不打仗，感到过意不去，就纷纷请战。

李牧见时机成熟，就准备了一千三百辆战车，十几万士兵，练习打仗，大搞畜牧。边境一时富足，就连匈奴的百姓也前来投靠。

单于听说，就率大军来攻。在与匈奴的交战中，李牧佯败，丢下几千人给匈奴。单于踌躇满志，率大军深入赵地，李牧则出奇兵，以两翼包抄战法出其不意包抄匈奴军，一举歼灭匈奴骑兵十余万人。接着又乘胜灭襜褴、破东胡，降林胡，吓得单于远远逃走。

其后十多年，赵国北边稳固，匈奴再不敢接近赵国边境的城邑。

【人物】

李牧是战国时期赵国杰出的军事统帅。他常年驻守北部代郡、雁门郡（今山西代县西北）边境地区防御匈奴，根据实际情况采取有力措施加强军队的战斗力，有效地防备了匈奴的侵扰，赢得了士兵们的爱戴。

后来李牧被调回朝中，以相国身份出使秦国，定立盟约，使秦国归还了赵国的质子。两年后悼襄王继位，李牧成为朝中重臣。

赵悼襄王元年（前244年）赵国派李牧攻打燕国，拔武遂（今河北徐水县西）、方城（今河北固安县南）。此时，秦国迅速地兼并了魏国的大片土地，迫使魏国臣服之后，把主要兵力对向赵国。

赵王迁三年（前233年）赵将扈辄为秦将桓齮（又称樊于期）所败，损失了十万大军。秦又自北路进攻赵的后方，形势危急。赵王任命李牧为大将军，率兵南下，反击秦军。结果李牧在宜安（今河北藁城县西南二十里）大破秦军，全歼秦军十几万人。桓齮只带领少量亲兵冲出重围，畏罪逃奔燕国。这一战役，给了秦国以沉重打击，李牧也被封武安君。

公元前232年，秦国又攻打赵国的番吾（今河北省平山县南），李牧出兵迎战，再次重创秦军，但赵国的军力损失也很大。当时韩、魏已听命于秦国，随秦军攻赵，李牧为此又向南进军，抵御韩、魏的进攻。

公元前229年，秦王派王翦攻赵，赵国以李牧、司马尚率军抵抗。秦军无法取胜，就用重金贿赂赵王宠臣郭开，在赵王面前散布李牧、司马尚想谋反，赵王中计，派赵葱和齐将颜聚代李牧。李牧不从命，赵王就杀了李牧，撤换了司马尚。三个月后，秦将王翦大破赵军，杀赵葱，虏赵王迁及颜聚，赵国灭亡。

【释评】

李牧镇守边关，不求一时之功，求的是长治久安。一时之功易得，长治久安却难。

所以说，大智者，图谋得深远。而一般人不能看出，匈奴蔑视他，朝廷责怪他，甚至连手下的士兵也认为他怯懦。

大智者必须能够忍受寂寞。百姓富足了，兵强马壮了，再加

上长期以来造成的匈奴的轻敌，适当加上些妙计，匈奴不全军覆没才见鬼。李将军到底是大将之材，能隐忍，能造势，能图谋，所以才能打胜仗。

【原文】

惟其深远，方能顺天应人。守之伐之，不如以德伏之。

【译文】

正因为深远，才能够顺应天意，适合民心。守护和征讨，不如用德来使他们畏服。

【事典】裴光庭献计安天下

开元十三年，唐玄宗要摆驾东去泰山封禅。封禅是国家大典，理应认真对待。但宰相张说却考虑到更深的一层：天子出巡，突厥也许会乘机侵犯边境。想来想去，他决定加派军队守备边防。

他找来兵部郎中裴光庭一同商量。裴光庭说：

“天子封禅，是向天下表明国家的安定。在将要宣告成功的时候，却害怕突厥的入侵，这就显示不出大唐的强盛和功德了。”

张说问：

“那你说该怎么办？”

裴光庭答道：

“四方的夷国之中，突厥是大国。他们屡次要求与朝廷和亲，可是朝廷一直犹豫不决，没答应。现在派遣一名使者，要求突厥国派出一名大臣，随从天子封禅泰山，他们必定欣然从命。只要突厥来人，那么其他外族的君主就没有不来的了。这样，边境上可以偃旗息鼓，高枕无忧了！”

张说道：

"对！你的见解是我所不及的。"

张说立即奏明天子，按照裴光庭的建议，派遣使者知会突厥。

突厥受到邀请，感到这是一种礼遇，十分高兴。于是就派大臣阿史德颉利发入朝进贡，接着跟随天子去泰山封禅。

【人物】

裴光庭是唐代大臣裴行俭的儿子。他的母亲曾被武则天召进宫中，因此他也受到武则天的喜爱。据说他为人静默寡言，但做起事来认真妥帖。他做官屡有升迁。一次，有占星者说星相不利于大臣，请求祝禳，裴光庭说，假如祸可以禳去，那么福就可以祝来了。听者以为知命。

【释评】

天子要去封禅，大臣想到了突厥人会乘机来攻，因此要加强防守，这固然算是目光长远、深谋远虑了。

但守毕竟被动。调动军队，本身就是一件麻烦事，尤其在交通不便的古代，更容易引起边境上的冲突。

裴光庭想到了另一个计谋：请突厥派使者来参加大典。这一方面可以免除了突厥的乘机进攻，也为两国和解创造了机会。

在平等互利的前提下，和平远比战争要可贵，也可爱。

而且，按裴光庭的谋略，见到突厥派出了使者，其它小国也会派使者前来。看到了其它小国派出了使者，突厥人会认为大唐人心归附，也就不会再动战争的念头了。

裴光庭的目光要更长远，谋虑得也更深。

消积防守总是被动的。与其消积被动地防守，划地为牢，还不如主动地化干戈为玉帛。在国家间如此，在人际关系中也是这样。聪明人永远不会主动与人为敌，即使是敌人，一旦有了机会，

也要乘机修好，共弃前嫌的。

【原文】

宜远图而近取。见先机，善筹划。

【译文】

成就大事情的人，一定从长远考虑，从近处入手。预见到事物的发展，并且善于筹划。

【事典】宋太祖杯酒释兵权

宋太祖赵匡胤黄袍加身，扶上龙椅后，皇位带给他满足的同时，也给了他无形的恐惧。他开始考虑起如何巩固自己权力的问题。

赵匡胤问丞相赵普：

“从唐末到如今，皇帝换了十次，却连年征战不休，到底原因何在？”

赵普闭目沉思了片刻，答道：

“这是因为镇守一方的将领权力太大，使帝王的权力受到了威胁。只有削去将军们的兵权，天下才能安定。”

赵匡胤点头道：

“你的想法和朕完全相同。”

“可事情不太好办哩。”赵普面有忧色。

第二天，太祖把大将石守信等人找进宫来喝酒。大家过去都是同僚，常在一起喝酒行令，现在赵匡胤当了皇帝，虽然稍有拘束，但他们毕竟共同出生入死，所以就放开了海量。

见大家喝得高兴，太祖对将军们叹了口气，说：

“如果没有各位的扶持，我是不会坐到皇帝的位置上的。你们的恩德我深深感激。但是，当皇帝很难，根本不像你们这些镇

守一方的将军那样快乐。你们哪里知道，我现在一天到晚，连觉也睡不好。”

大家吃了一惊，就问：

“为什么？请陛下明言。”

太祖说：

“这还用说吗？我这个位置，谁不惦记着啊！”

众将吓得跪了下来：

“陛下，我们决不敢有这样的念头。”

太祖说：

“我相信你们。你们都不想这么做。可是假如你们的部下想得到富贵，你们该怎么办？当年我又何曾想当皇上，还不是你们逼我这样做的？一旦他们把黄袍加到你们身上，你们不想这样做，恐怕也难了。”

石守信等人一边叩头，一边哭着说：

“我们这些人实在愚钝，请陛下指示我们怎么办才是！”

太祖感叹说：

“人的一生，如白驹过隙，转眼就是百年。人们想得到富贵，也无非是想得到些钱财，够自己挥霍，让子孙后代不缺钱花。你们这些人为什么不放下兵权，多置办些房子田产，为子孙准备下永久的产业，再买些歌妓舞女，每天陪你们饮酒作乐，好好享受一下人生。这样，我和你们之间，大家没有一点猜忌，岂不更好？”

大家听了，都叩头说：

“陛下替我们考虑得周到，真像我们的再生父母！”

第二天，大家都借口有病，交出了兵权。

【人物】

赵匡胤是宋代的开国皇帝。他最初投在后汉枢密使郭威幕

下，屡立战功。郭威称帝，赵匡胤任禁军军官。郭威死后，周世宗即位，升赵匡胤为殿前都点检。世宗死，北汉勾结契丹入侵，他受命前去征讨，到陈桥驿时，军中发生兵变，众将把象征皇位的黄袍加在他的身上，要他接受帝位，这就是历史上有名的“陈桥兵变”。他改国号为宋，定都开封，并开始以武力统一全国。统一后，他接受唐朝的教训，通过“杯酒释兵权”，逼迫手下将领交出兵权，建立中央集权。同时还兴修水利，发展生产，开垦荒地，整治运河，使宋成为唐后另一个封建时代的强盛期。

赵匡胤在位17年，死于976年，时年50岁，庙号太祖。他的死因是历史上的一大疑案，素有“烛影摇红”的说法，相传是为他的弟弟赵匡义所害。

【释评】

开国皇帝杀戮功臣的事情早已是习以为常了。并非他们猜忌心强，或嗜杀成性，而是事情不得不然耳。楚人何罪，怀璧其罪。天下只有一个，得天下者也只有一个。你无法保证你没有想得天下的想法，正如皇帝也无法保证没有认为你有想得天下的想法。为了安全起见，皇帝不得不开杀戒，但同时却也背上了杀戮功臣的恶名。

赵匡胤是历史上少有的没有诛杀功臣的皇帝。我们感兴趣的倒不是这点，而是他如何运用政治手腕，既消除了隐患，又不使自己的双手沾上自己臣子的鲜血。

他先是威吓对方。说自己忧虑得睡不着觉，这无异告诉对方，他们已处于巨大的危险中。然后他又进一步说，即使众将没有要篡位的想法，也难保他们的部下没有这样的想法。当然，他的皇帝位子就是这样得来的。这样既保全了大家的面子，又入情入理地指明了大家的危险境地。继而他又感叹人生短暂，要大家及时行乐，享受人生。因为要得的都已经得到了。

先把大家逼到绝路上去，又指出一条阳关大道。明明是要大家就范，而大家居然还感谢得涕泪横流。皇帝到底是皇帝。

从这则事例中我们领略了赵匡胤的政治智慧：能通过和平方式解决的问题，决不诉诸武力。而是尽量把问题摆到桌面上来讲明道理，陈说利害，并以情来打动人。于是，一场政治危机就这样在杯酒之间轻而易举地化解掉了。

【原文】

圣王之举事，考之于蓍龟，不如谛之于谋虑；炫之以武，不如伐之以义。

【译文】

圣王要进行征讨，用草秸和龟甲占卜吉凶，不如多在谋略上考虑；炫示武力，不如从道义上讨伐。

【事典】汉高祖以义伐楚

汉中王刘邦统兵渡过平阴津，进抵洛阳新城。一时军威浩荡，旌旗蔽天。老百姓听说那位约法三章的汉王来了，都挤在道路两旁观看。

这时，一位老人拦住了汉王的车驾。刘邦见到他眉须斑白，一副德高望重的样子，就命手下人请他上车，问：

"老丈何人？找我有何见教？"

原来老人是新城的三老董公，已经八十出头了。他对汉王说：

"我见大王军纪严明，秋毫无犯，确实是仁义之师。但大王这次出征，却有一个疏漏。"

刘邦说：

"请明示。"

董公说：

“出师无名，事情就不会成功。古话说，明其为贼，敌乃可服。天下人一同立义帝为天子，而项羽竟然背信弃义，杀义帝于江中。大王应该率领全军为义帝服孝，联合天下诸侯，共同讨伐。这样，项羽失去了道义，再能打仗，也是徒劳。”

汉王听了，茅塞顿开。他请老人留在军中，共图大业。董公却笑着拒绝了。

于是汉王下令，全军缟素，为义帝服丧三天，又派使者，传檄诸侯，说项羽杀死义帝，大逆不道，现在要替天行道，南浮江汉以下，愿从诸侯王击楚之杀义帝者。

一时诸侯并起，声威大振，敲响了项羽覆亡的钟声。

【人物】

刘邦字季，泗水沛县（今江苏沛县）人。秦时任泗水亭长。秦末起兵响应陈胜起义，自立为沛公，后来加入到项梁军中，与项羽同时成为反秦主力。他最先率军攻入咸阳，废除秦朝苛法，和百姓约法三章，所以深得民心。项羽称王后，刘邦自知不是对手，就听从了萧何建议，接受汉王封号，暂居巴蜀汉中。不久他拜韩信为将，兴兵出汉中，定三秦，然后又出关东进，与项羽进行了长达四年的楚汉之争，最后战胜项羽，建立了西汉王朝，成为汉朝的开国皇帝，称汉高祖。刘邦在位期间，承袭秦代制度，实行中央集权。为巩固江山，他先后剪除了韩信、彭越、英布等异姓诸侯王，同时分封同姓王；将六国贵族和地方豪强迁到关中，以利于对其加强管制；实行强本抑末政策，打击商贾，发展农业；轻徭薄赋，恢复经济；对匈奴实行和亲政策，以求边境安定。这一切奠定了西汉王朝的统治基础。刘邦即位后十二年去世。

【释评】

春秋无义战，意思是说春秋时各国都是为了各自的利益而争战，而不是出于道义。而离开了道义的战争，就很难得到更为广泛的支持，只能你唱你的，我唱我的。戏演完了，大家散场。

而尽管刘邦待人仁厚，项羽待人严苛，但他们进行的仍是无义战。你要当霸王，他要当皇帝，与我何干？幸好那位董老先生给刘邦支了一招，要他打出义的旗号，这样就师出有名了。

这一招非常高明。把自己放在义的位置上，就等于置对手于不义的境地。以义来征讨不义，自然天下归心。这样，何愁不得天下？

因此，做大事，一定要使自己处于道义的位置上，当然这义是真的，而不是只停留在口头上，这样才能做到得道多助，失道寡助。

【原文】

察而后谋，谋而后动，深思远虑，计无不中。

【译文】

明确判断之后再去谋划，谋划之后再去行动，考虑得深远，计策就没有不实现的。

【事典】宋太祖雅计取南唐

宋太祖赵匡胤登上皇位不久，就开始了统一中国的大业。当时南唐占据了江南一带，那里是鱼米之乡，物产丰富，宋太祖消灭了南唐周围三个割据政权，就开始在打南唐的主意。

南唐当时的国君是李煜。宋朝刚一建立，他就接替死去的元帝李璟当了国君。迫于北宋的威势，他让南唐成为宋朝的附属国，每年进贡称臣，还使用了北宋的年号。

但这些仍不能使宋太祖满意。他要的是一统天下，卧榻之榻，又怎么能容得了别人在酣睡？可是，南唐的国力很雄厚，宋朝的军队又经过连年征战，赵匡胤就想先让南唐放松警惕，再做图谋。

李煜是个大才子，他的诗词书法都堪称一绝，但对治理国家却缺少兴趣。他的生活很糜烂，却又信奉佛教。于是，赵匡胤就在这上面做文章。

他叫人精心挑选了一些有才华的少年和尚，叫他们过江去见后主。这些和尚精通佛理，他们和李煜谈论起性命之学，李煜十分投入。于是，他从此更加不理朝政，每天同那些和尚们探讨佛法，超然出世，全然忘记了宋国对他的威胁，更不要说加强国防了。就在他在香烟缭绕中礼佛参拜时，宋朝的十万大军已渡过长江，兵临金陵城下了。

李后主后来见大势已去，率群臣投降，南唐从此灭亡。在他当俘虏期间，每天以泪洗面，思念故国，写下了一些非常美丽哀伤的诗词，后来，他被宋太宗用毒药害死。

【人物】

李煜，也就是历史上的南唐后主，南唐元宗李璟的第六子。他在李璟病死后即位，当了十四年的皇帝，宋军攻占南唐后，出城投降。后被宋太宗赵匡义派人毒死，终年 42 岁，葬于今河南省洛阳市北邙山。

李煜在政治上很平庸。他即位时，北宋已发动统一战争，南唐岌岌可危，他仍然怠于朝政，纵情声色，填词作文、高谈佛理。他宠爱一个名叫窅娘的宫女，体态美丽轻盈，能歌善舞，用帛缠脚纤小弯曲如新月，穿着素色袜子，在六尺高的金制莲花上跳舞，飘飘然如水仙乘波。国难当头，李煜却还是醉生梦死，只是每年向北宋进贡大量财物，以博取宋太祖的欢心，维持苟安的局

面。

李煜好读书，善于作文填词，是一位大词人，又工书画，精音律。他的词多以白描手法和贴切的比喻，直接抒发感情。前期之作多写宫廷靡华生活，后期之作多反映亡国之君的哀痛，留传至今的有《南唐二主词》。

【释评】

李煜是个悲剧性的人物，他本来是位杰出的才子，但命运却偏偏让他做了末代皇帝；他精研佛法，为的是大彻大悟，但却因此对虎视眈眈的强敌也失去了防范，没有成佛，却先做了俘虏。

宋太祖的谋略也算得上高明。他要出其不意地攻占南唐，就得使南唐疏于防范。他没有使用瞒天过海之计，也用不着明修栈道，暗渡陈仓。你李后主不是喜欢佛法吗？我就投其所好，要人过去和你整天整夜地探讨佛法，使你沉湎其中，无心朝政，放弃世事，那样我就可以长驱直入了。

史称李后主纵情声色，他有一首词就是写与小周后约会的情形。换了别人，可能会给他送去美女，春秋时越王勾践就是为吴王夫差送去越国的美女西施，才最终使吴国大败的。但老谋深算的赵匡胤没有这样做——也可能是这样太露痕迹了，而是送去了“佛法”，虽然用心险恶，但毕竟不失为雅。

【原文】

故为其诤，不如为其谋；为其死，不如助其生。羽翼既丰，何虑不翱翔千里。

【译文】

为他去诤谏，不如为他出谋划策；为他去死，不如帮助他找到一条生路。羽翼丰满了，又何愁不能翱翔千里呢。

【事典】张良明哲保太子

刘邦当上皇帝后，宠信戚夫人。戚夫人的儿子如意被封为赵王，但戚夫人并不满足，她希望自己的儿子当上皇帝。仗着刘邦宠信她，她缠着刘邦废掉太子刘盈，改立如意。

刘邦的心里也慢慢活动了。他爱屋及乌，也喜欢如意。虽然大臣们极力劝谏，他还是一直想实现这一主张。

皇后吕雉是刘盈的生母，她心里为此感到十分不安。她知道，高祖一旦做出了决定，光靠大臣们劝谏是扭转不了局面的，况且大臣们在这个问题上意见也并不一致。她和亲信们商议，有人出主意说：

“这件事非留侯不可。留侯足智多谋，皇上事事都听他的。”

张良自从刘邦当上皇帝后，就以身体不好为由，很少过问政事。吕后就让自己的兄弟吕泽设计把张良劫了来，对他说：

“先生常为皇上出主意，现在皇上要换太子，先生就真的高枕无忧吗？”

张良说：

“当初皇上处于危难之中，还能用臣的计谋。现在天下安定了，皇上要换太子，是出于个人的情爱。像这种骨肉之间的事，像我这样的大臣就是一百个也没有用。”

吕泽一定要张良想办法，张良只好说：

“这种事情不是凭口舌就能争得了的。天下有四个人，是皇上没有请到的，这四个人都很老了，因为皇上对人傲慢，就逃到了山中，决定不再做汉朝的臣子。但皇上对这四人很看重。要真能不惜重金，叫能言善辩的人拿着太子的书信去请，请来了，就叫他们做客卿，时时跟随太子上朝，让皇上见到他们，可以有所帮助。”

吕后就照他的话做了。

汉十二年，高祖病重，更想更换太子。张良去劝说，但没有起作用。

太傅叔孙通讲了一套古今的大道理，并以死相争，高祖假意答允，但心里却仍旧想换。

一天，高祖到了燕地，摆下酒席，太子陪坐。太子身后，有四个人陪伴着，都八十多岁的年纪，胡子眉毛一片洁白。

于是，皇上奇怪地问：

“这几个人是谁呀？”

四个人就上前应对，他们是东园公、角里先生、绮里季、夏黄公。

刘邦大惊：

“我一连几年都请你们来，你们一直躲着我，为什么现在跟随我儿？”

四个人都说：

“陛下总是爱骂人，我们不愿受辱。听人说太子仁爱忠孝，对士人又很尊重。天下人没有不愿伸长脖子，为太子而死的，所以我们出来辅助太子。”

四人敬完酒，就都出去了。刘邦目送他们，叹了口气说：

“羽翼已成，难以动摇了。”

太子没有被更换，全是凭着这四个人的力量。

【人物】

张良，字子房，祖上是晋国大夫，后来几代都做韩国的丞相。秦国灭掉韩国后，他变卖家产，寻求刺客，在博浪沙用大铁椎刺杀秦始皇，但误中副车。秦始皇下令追捕，他逃到下邳，改名为张良。

根据传说，张良在圯下得到了一位老人的奇书，据说他的智谋都是来自书中。

秦末张良参加反秦义军，先是在刘邦军中，随刘邦先后投项梁。进入关中咸阳，他力劝刘邦不要贪恋富贵，在鸿门宴上又为刘邦解危。刘邦被封为汉王后，张良让刘邦烧掉栈道，以消除项羽的疑心。楚汉战争中，力主刘邦联合彭越、英布等人，反对郦食其复立六国的主张，主张追击项羽，以免放虎归山，这一切保证了刘邦在楚汉战争中的胜利。刘邦当上皇帝后，一次对群臣说："我之所以有今天，得力于三个人，运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如张良；镇守国家，安抚百姓，不断供给军粮，吾不如萧何；率百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三个人都是人中雄杰，但我能用他们，所以得了天下。"

西汉建立后，张良因功被封为留侯。高祖几次想废掉太子，但由于张良力保才没能实现。高祖死后八年，张良也因长期生病死去。

【释评】

史书上说是靠四位老人保住了太子的王位，但这仍然是张良的谋划的结果。有功而不居，正是张良的过人之处。更换太子，从今天的角度看很难说是否正确，刘盈上台后被吕后篡权，吕后和她的家族一直把持朝政十一年，后来闹了大乱子，差一点把汉朝的江山掀翻了；要是如意当了皇帝，最坏也不过是这样的结果。刘邦不想让刘盈接替自己，除了宠爱戚夫人和她的儿子外，恐怕也是不愿让生性残忍的吕后有机会把持朝政。

当然，就事论事，在说服刘邦、保住太子的问题上，张良做得非常巧妙。他也当面劝谏，但适可而止，因为他知道这种事情不是凭口舌之利可以做到的。惟一可行的就是加固太子的地位。有贤人来支持他，并说天下人都愿意为太子而死，不能不使汉高祖心动。如果换掉太子，真的天下大乱，这是刘邦决不愿看到的。作为统治者，江山总是重于亲情，像爱德华八世那样不爱江山爱美

人的国王毕竟是极少数。张良的计策，也算是釜底抽薪之计吧，在太子锅下面加了把火，就等于在戚夫人的锅下撤了把火。

至于叔孙通，不过是一位腐儒。谈论一通古今，又有什么用？英明的刘邦，难道连这些都不知道吗？在政治中做出一个决定，往往不是凭大道理，而是根据利害。连这点都弄不明白，还当什么太傅？

【原文】

察人性，顺人情，然后可趁，其必有谐。

【译文】

考察人的本质，顺应人的性情，之后就可以根据这些采取方案，事情就一定会成功。

【事典】雍齿封侯平众怨

十面埋伏，四面楚歌，项羽在乌江自刎身亡，把天下拱手交给了刘邦。

刘邦登上帝位，一切都百废待兴，自然忙得不可开交。他封赏了二十多位大臣，其余的还一时来不及封赏。

但那些没被封赏的大臣心急如火。他们辛辛苦苦地跟着汉王打天下，吃了苦，也流了血。现在汉朝建立，他们以为会很快身居高位，光宗耀祖，没想到高祖竟把这件事放在了脑后。

刘邦住在洛阳南宫，看见将领们常常坐在一起嘀咕什么。他感到奇怪，就问张良：

"你看见那些人了吗？他们整天在说些什么？"

张良一向料事如神，他回答说：

"陛下白手起家，靠的是这些人才得到天下，如今您位居天子，所封的都是故人，所杀的都是仇敌，因此他们谈论的是谋反

的事。”

刘邦忧心忡忡：

“总得想个办法才好。”

张良问：

“皇上平时最憎恶的，又被大臣们知道的人是谁？”

刘邦说：

“雍齿多次使我难堪，我好几次都想杀了他，但他有功，就没有动他。”

张良说：

“就请陛下立即对雍齿封赏，这样大臣们就没有怨言了。”

刘邦一向对张良言听计从，他马上颁下诏书，加封雍齿为什方侯。

虽然这次只封了雍齿一人，其余的人都很高兴。他们觉得连雍齿这样的人都能被封侯，自己还有什么可担心的呢。于是怨言立刻止息。

【人物】

雍齿，是沛县人，刘邦的同乡。他最初跟随刘邦起兵，最后又回到刘邦的一方。他征战有功，但一直被刘邦所厌恶。死后他被谥为肃。

【释评】

张良巧妙地利用了人们的心理。人们总是会认为当官的任人惟亲。但当你任人不惟亲了，他们会认为你会给亲的留一个更好的差事。

刘邦手下的臣子们就是这样。开始他们怨声鼎沸，等到刘邦最讨厌的雍齿都封了侯，他们的心里就都有了底。有了底，剩下的就是时间问题了，也就会安心等待了。

运用智谋，应该依据人们的心理。人们是怎么想的，他们想得到什么，不想得到什么，了解了这些，才能对症下药。知人者智，而在知人的前提下运用智谋，你的智谋才会有很高的成功率。

这个故事与燕昭王买死马骨头的举动有些相似，可以参照。

【原文】

所谋在势，势之变也，我强则敌弱，敌弱则我强。倾举国之兵而伐之，不如令其自伐。

【译文】

所谋求的目标在于造势，势的变化，我强了，敌人就弱了，敌人弱了，我就强了。调动全国的军队去征伐，不如让对方自己削弱自己。

【事典】高颖奇计平陈国

杨坚迫使周静帝禅让，登基做了皇帝。一天，他召来大臣高颖，问道：

“高爱卿，现在隋朝建立，国家应该统一了，割据纷争的局面不能再继续下去。你说说，该如何平定陈国？”

高颖想了想，就说：

“陛下刚刚即位，现在国力还不算强盛，因此，只宜智取，不宜强攻。”

隋文帝听了，很有兴趣，就问：

“依你说，该如何智取？”

高颖胸有成竹，侃侃而谈：

“江北地寒，庄稼成熟得晚，江南土热，水稻早收。待他们收获的时节，我们装做招兵买马，放出风去，说要攻打他们，他们必

然会集合军队进行防卫，这样就使他们废弃了农时，错过收获季节。等他们军队聚集起来，我们就解甲，如此反复几次，他们必定认为我们是老一套，这时我们真的招兵买马，他们一定不信。趁他们没有防备，我们挥师过江，出其不意，攻其不备，就胜券在握了。"

隋文帝听了十分高兴，连声叫好。高颖又说：

"另外，江南土薄，房屋多是竹茅造的，便于储存粮食物品，一般不用地窖。我们秘密派人过江，趁风放火，待他们灭火，修好房屋时，再放火烧，不出几年，就可以使他们的财物大量损失，缺乏打仗的能力。我们以强击弱，岂有不胜之理。"

隋文帝采纳了高颖的战略，打败了陈国，完成了统一的大业，并实现了"开皇之治"。

【人物】

高颖，字昭玄，喜爱读史，有文武大略，明达世务。陈武帝时，因为平齐有功，拜开府。隋文帝取得帝位后，任命他为尚书左仆射。攻占陈国，他做元帅，因为功劳被封为齐国公。突厥为患，他一度镇守边防。文帝很器重他，据说他常常坐在朝堂北面的槐树下办公，后来有人要伐树，文帝说，不要伐，要留着给后人看。后来因为进谏被罢官。他做了左仆射后，他的母亲常告诫他说，现在你富贵已极。你只有一个脑袋，可要小心。所以罢官后他很高兴，以为可以保住性命。隋炀帝即位，重新任用他。他对炀帝沉湎于酒色，横征暴敛的做法很不满，得罪了炀帝，被杀。

【释评】

谋略的目的在于造势。势包含着兴衰强弱的变化。巧妙地利用势，是一切谋略家的拿手好戏。换句话说，如果不能把握住势，就不能算是谋略家，充其量是纸上谈兵的书呆子，就像古代的赵

括老先生一样。

用兵，从本质上说就是以强凌弱。强弱本来就是相对的。我弱，你比我更弱，相比之下，我就是强了。当我还不够强，不足以攻击你的时候，我就要想办法使你弱下去。你弱了，就等于我强了。这就是势。这样再用兵，就会万无一失。

高颖的计谋，说穿了，就是利用了这种强弱的转化。虚张声势，不战而达到了战所能达到的袭扰的作用，使陈国日渐疲弱。而这边自己再招兵买马，扩充军备，使弱者更弱，强者更强，又何愁陈国不平？而且，这样做，代价并不很大，是一桩很合算的买卖。

【原文】

勇者搏之，不如智者谋之。以力取之，不如以计图之。

【译文】

勇敢的人去拼搏，不如智慧的人用计谋得到。靠武力去争取，不如用智谋来谋划。

【事典】孙膑围魏救赵

孙膑被同窗庞涓陷害，差点死在魏国。幸好齐国的使者看出他是位奇才，就把他藏在车里，偷偷带出魏国，介绍给齐国的田忌。

田忌是位非常有眼光的政治家。交谈之下，他十分赏识这位军事上的天才人物，就让他住在家里，把他视为上宾。

当时齐国流行赛马，田忌的马比起齐王略差些，因此赛起来总是输。孙膑看了两场，就对田忌说：

“我有个办法，可以让你赢。”

田忌说：

“怎么会？明摆着大王的马比我的要好些。”

孙膑微微一笑：

“你只管多多下注，一切由我来安排。”

于是田忌向齐王下了大注。孙膑对他说：

“我仔细观察，你的马和大王的马都可以分为上中下三等。现在你就用你的下等马同大王的上等马比赛，用你的中等马与大王的下等马比，再用你的上等马同大王的中等马比。”

田忌将信将疑，等三场竞赛下来，田忌一输两胜，竟赢了五千金。

齐王找到田忌：

“平时你总是输给我，今天是怎么赢的？是不是做了手脚？”

田忌说：

“平时我的马胡乱和大王的马比，所以赢不了。今天我用我的下等马同大王的上等马比，用中等马同大王的下等马比，用上等马同大王的中等马比。这样我自然要赢了两场啦。”

齐王想了想，说：

“果然高明。不过这道理不是你能够想出来的，你身后一定有能人指点。”

“正是。”田忌笑吟吟地说，“今天的事情证实了这确是位了不起的人才。我正要推荐给大王。”

于是，他把孙膑引见给了齐王。

没过多久，魏国攻打赵国，赵国派使者向齐国求援。齐王就派孙膑率兵救援，孙膑就以受刑身残为由推辞了。于是齐王命田忌为将，孙膑为军师，让他坐在辎车中，为田忌出谋划策。

田忌要领军直接去解赵国之围，孙膑说：

“不可。如今梁赵互相攻击，精兵强将必然外出，国内空虚，不如领兵急奔大梁，攻击它最薄弱的地方，魏国必然放弃赵国而回兵自救，这样我们就可以一举解赵国之围，又可以乘机伏击魏

军。”

田忌听从了孙膑的计谋，直奔魏国。围得魏军只好慌忙回兵，在桂陵受到齐军的伏击，被打得大败。

【人物】

孙膑，本名不传，因为受过膑刑（剔去膝盖骨），就被叫做孙膑。他是军事家孙武的后人，生于齐国阿、鄄之间（今山东省阳谷县阿城镇；鄄城县北一带）。战国时期齐国的军师，卓越的军事家、军事理论家。

据传孙膑早年曾经与庞涓一道跟鬼谷子学习兵法，后来庞涓在魏国做了魏惠王的将军，深得魏王的信任，但他自知才能比不上孙膑，便把孙膑骗来，陷害孙膑，砍去他的膝盖骨，在他额头上刺字，想使孙膑就此被埋没，让世上再没有同他竞争的对手。但不久，有位齐国的使者来到魏国大梁，孙膑以刑徒的身份暗中约见齐使。齐国使者发现孙膑有奇才，偷偷地用车把他载回了齐国。齐国的大将田忌非常赏识孙膑的才能，奉他为上宾。

后来在马陵之战中，孙膑用计大败魏军，全歼10万魏军，庞涓被乱箭射死，魏国太子申被俘获。

【释评】

谋略讲利用的是强弱的变化。用我的弱，来攻你的强，自然会失败；而用我的强，来攻你的弱，自然会取胜。强弱本身没有变，但对象变了，就有了机会。

田忌赛马的事例虽然是讲滥了的老套，但道理却常用常新。

在围魏救赵上，也显现出同样的谋略。

魏军很强，如果直接去攻击，必定会两败俱伤。这是以实对实。

但避开强大的魏军，转而去袭击它的兵力空虚的都城邯郸，

就是避实就虚了，这时优势就在齐国一方了。

中间再加以埋伏，出其不意地伏击匆忙回撤的魏军，就胜券在握了。

这种“围点打援”的战术，在现代战争中经常使用，同样，也用在政治斗争中。国民党撤离大陆前，蒋经国想挽回国民党的颓势，在上海搞起了反贪污腐败运动。一次，他以走私罪名抓了青帮大亨杜月笙的儿子。杜月笙当然舍不得让儿子被绳之以法，就找到了蒋经国，说，我儿子犯罪，是罪有应得，该杀该关，一切由你。但你的亲戚犯罪，是否要追究？蒋经国要他拿出证据，杜月笙就带他到一家仓库，里面全是孔祥熙公子走私的货物。蒋经国话已出口，当然要把他们拿下。但蒋夫人不干了，特地把正在东北督战的委员长叫到上海，解决这件事情。蒋委员长爱屋及乌，自然逼儿子放人。这样，对杜月笙的儿子也不好再追究了。

杜月笙不识字，却善待文人。也许他是天生颖悟，自己想出了这条妙计，而与孙膑的不谋而合，也许是他从其他文人那里听到了这个故事，又加以创造性的使用，总之，他干得还算是漂亮。

【原文】

攻而伐之，不如晓之以理，动之以情，诱之以利；

【译文】

对他们进攻讨伐，不如向他们讲清道理，用情来打动他们，用利来引诱他们。

【事典】岳飞旬日破杨幺

杨幺聚众起义，占据了洞庭湖一带，与官府作对。岳飞知道，这些贼寇多半是官府逼出来的，但他们的存在，确实会对抗金大业造成牵制。如果能够说服他们共同抗战，那么这就是一股很强

的有生力量。他想来想去，最后决定采用以招抚为主，分化瓦解的对策。

岳飞的部下大都是西北人，不习惯水战。岳飞却说：

“用兵有什么常法，只要看你如何用兵就是了。”

于是他派人前去招抚杨幺的义军。

义军的首领之一黄佐平素很敬慕岳飞，他同时知道岳飞军令如山，如果同他为敌，决没有取胜的希望。现在看到岳飞对他晓以大义，就带领部下前来投诚。

岳飞闻讯大喜。他单人匹马，来到黄佐的人马前，抚着黄佐的背说：

“足下真是位识时务的人。如果能够立功，将来封侯是不在话下的。我想再派你回到洞庭湖去，能降的就劝降，能抓来的就抓来，足下以为如何？”

黄佐流泪说：

“岳元帅大仁大义，我黄某当以死相报！”

正好在这个时候，张浚因为都督军事，来到了潭州。参政席益乘机告岳飞的状，说岳飞与贼寇勾结。张浚不以为然：

“岳飞是忠孝之人，用兵深谋远虑，怎么会呢？”

把这件事轻轻压下。

黄佐回到洞庭湖，杀了周砦伦，活捉了他的手下。岳飞就去见张浚，商讨平定杨幺的计划。张浚急着回朝，就想等来年再做商议。岳飞却说：

“用王师攻击敌军的水师很难，用敌军的水师攻击敌军的水师就容易得多。水战是我军的短处，敌军的长处，以己之短，攻人之长，这就难了。要是用敌人的将领指挥敌人的士卒，把敌人的心腹之将分化瓦解，使敌人陷于孤立，我们就会手到擒来。”

张浚问：

“这大约需要多长时间？”

岳飞说：

“八天时间就足够了。”

张浚十分高兴，同意了岳飞的计划。

岳飞来到鼎州，正好这时黄佐带着杨钦来降。岳飞喜不自胜，说：

“杨钦英勇善战，他既已投诚，杨幺大军的心腹就已溃败了。”

他上表朝廷，授杨钦武义大夫之职，礼遇十分优厚。杨钦深感恩宠，就回到洞庭湖中，说服全琮和刘锐来降。

岳飞皱起眉头，装作不满的样子，骂道：

“怎么就你们几个来降？滚回去！”

说完命人用棒子把他们赶出，让他们回到湖庭。当夜，岳飞帅军杀入杨幺的大营，杨幺的部卒有几万人投降。

杨幺一向骠悍，他浮船于湖中，以轮激水，船快得像飞一样，船边又设置了撞竿，岳飞军的船撞上便碎。岳飞早有准备，他命人把大树做成木筏，堵住港汊，又用朽木乱草，漂流而下。然后命人前去叫骂、挑战。杨幺的水军大怒，前来追赶，却被乱草朽木把轮子缠积住，动也不能动。岳飞下令攻击，箭如飞蝗。杨幺军奔入港中，又被木筏阻挡。岳飞军又一边张开牛皮，防备箭石的攻击，一边抬着大木头撞击杨幺军的船。杨幺的战船被撞坏，他投入水中，被牛皋捉住砍死。

岳元帅进入杨幺的营帐，营中的士兵们都以为神兵天降，纷纷投降。岳飞用好言好语安抚了他们一番，让老弱的回乡，少壮的当兵，为国家效力。

岳飞果然在八天的时间里就灭了杨幺的大军，张浚听了，连声赞叹：

“久闻岳飞用兵如神，今日见到了，果真是如此！”

【人物】

岳飞，南宋著名抗金将领。他少时勤奋好学，练就一身好武艺。19岁时投军抗辽。不久因父丧，退伍还乡守孝。金兵大举入侵中原后，岳飞再次投军，开始了他抗击金军，保家卫国的戎马生涯。传说岳飞临走时，其母姚氏在他背上刺了“精忠报国”四个大字，这成为岳飞终生遵奉的信条。金兀术南侵，建康（今江苏南京）留守的杜充不战而降，金军渡过长江天险，很快就攻下临安、越州（今绍兴）、明洲等地，高宗被迫流亡海上。岳飞率孤军坚持敌后作战。他先在广德攻击金军后方，六战六捷。又在金军进攻常州时，率部驰援，四战四胜。次年，岳飞在牛头山设伏，大破金兀术，收复建康，金军被迫北撤。岳飞升任通州镇抚使兼知泰州，拥有人马万余，建立起一支纪律严明、作战骁勇的“岳家军”。后来岳飞相继收复郑州、洛阳等地，在郾城大破金军精锐铁骑兵“铁浮图”和“拐子马”，乘胜进占朱仙镇，距开封仅四十五里。兀术被迫退守开封，金军士气低落，发出“撼山易，撼岳家军难”的哀叹。

在朱仙镇，岳飞连络河北义军，准备渡过黄河收复失地，直捣黄龙府，却被秦桧诬陷谋反。绍兴十一年（1142年），秦桧以“莫须有”的罪名将岳飞毒死于临安风波亭，年仅三十九岁。

【释评】

岳飞平定洞庭湖的起义军，是为了稳定后方，以便全力抗金。这是出于战略上的考虑。

另一方面，大敌当前，如果能不战而胜，对起义军加以收服，让他们作为抗金的有生力量，投身到抗金的战争中，于国于民，都是有利的。

因此，岳元帅采用了攻心的战术，各个击破。他对义军首领们晓以大义，待之以礼，诱之以利，让他们自己招降，更加具有说

服力。

洞庭湖一带地形复杂，宋军又不善水战，岳飞这样做，实际上也是起到了避实就虚，避短扬长的作用。

他只用了八天的时间，就消除了令朝廷头疼的隐患，仅仅从这个例子中，我们就可以看出岳飞的用兵如神。

【原文】

或雷霆万钧，令人闻风丧胆，而后图之。

【译文】

或者以迅雷不及掩耳的手段进攻，让敌方闻风丧胆，然后收伏他们。

【事典】韩世忠威慑曹成

韩世忠在黄天荡以八千人力敌金兀术十万大军，一时威名远扬。这时，建州范汝为率众起事，约十万人，朝廷派兵围剿，一时难以获胜，就加封韩世忠为福建江西荆湖宣抚副使，前去征讨。韩将军命令士兵偃旗息鼓，从竹径悄悄来到凤凰山上，鸟瞰城中，设云梯火楼，日夜进攻，到了第五天，城被攻陷，范汝为自焚而死。

这时，广西贼寇首领曹成，带领余众盘踞在郴州。韩世忠的队伍回到永嘉，驻扎在那里，做出要在那里休整的样子。但突然间，他带领人马从处信直接到达豫章，在江畔立起几十里的连营。

曹成和手下本来以为韩将军要在永嘉休息，没有想到大军突至，十分惶恐。他早就闻知韩世忠的名声，打，打不过；走，也走不了。正在一筹莫展，韩世忠派来了使者，要他认清形势，带人投诚，一同实现抗金统一大业。

曹成绝处逢生，自然喜不自胜。他带领部下前往宋营受降，表示愿意为朝廷效力。

韩世忠不废一兵一卒，就平定了广西的贼寇，还得到了八万士卒。

【人物】

韩世忠年轻时就勇气过人，能骑未驯服的马驹，好喝酒、不受约束。十八岁就当兵打仗，能挽三百斤强弓飞马射箭，或挥舞铁槊急驰在峭壁之间。他性情憨直，勇敢忠义，每当提起国家大事，一定会流着泪水畅所欲言。早年曾镇压过方腊起义。金国大举入侵，在河北力主抗金。南宋建炎元年升定国军承宣使，随高宗南下至扬州。金兀术南侵，他为浙西制置使，守镇江。次年，率八千水师扼守镇江，断绝金人退路，在黄天荡与金兀术十万大军相持四十八天。后又在大仪（今江苏扬州西北）大破金人与刘豫（伪齐帝）联军，当时人们认为此举为中兴武功第一。两年后，任京东淮东路宣抚处置使，置司楚州（今江苏淮安），力谋恢复。秦桧主和，韩世忠多次上疏反对。尽管金人对他闻风丧胆，但他终和岳飞、张浚一同被召回朝廷，拜枢密使，却解除了兵权。曾上疏秦桧误国，不被理睬，自此杜门谢客，纵游西湖以自乐。岳飞被秦桧陷害，他曾当面诘问秦桧。死后追封蕲王，谥忠武。

【释评】

用兵之道，在于无迹可求。韩世忠算得上深谙此道了。出其不意，神兵天降，然后慑之以威，敌人或士气低落，束手待毙，或率部投诚。

打仗是这样，在其它方面也是这样。把自己的真实目的隐藏起来，不事声张，然后出其不意，自然令对手措手不及。一旦对方乱了阵脚，再进攻就容易了。所以，一方面，要知己知彼，另一方

面也要偃旗息鼓，令人神龙见首不见尾，无迹可寻，这样自然会处于不败之地了。

【原文】

实以虚之，虚以实之，以其昏昏，独我昭昭。

【译文】

把真的当作假的，把假的当成真的。以此使对方迷惑，而自己清醒。

【事典】耿弇声东击西

张步在汉光武帝刘秀起事的时候，占据了琅琊郡，拥兵自重，成为称霸一方的割据势力。刘秀曾派部下伏降去任命张步为东莱太守，竟然被张步杀死。建武五年，耿弇奉诏征讨张步，两军对峙，耿弇运用谋略，很快夺取了济南。

张步听说济南失守，就命令他的弟弟张蓝率精兵二万据守西安（今山东淄博东北），另派诸郡太守合兵万人防守临淄，两城相距四十里。耿弇进军画中（临淄西南），在两座城池之间扎营。耿弇发现，西安城小，却坚固难攻，张蓝的兵也勇猛善战；临淄城大，却易于攻破。于是，他传令部下将校，整顿军旅，五日后进攻西安。张蓝听到这个消息，日夜严守城池，不敢懈怠。到第五天的半夜时分，耿弇命令将士饱餐，然后趁着夜色进军临淄。

由于临淄易攻难守，加上他们本以为耿将军要先打西安，因而疏于防范。不到半天的时间，耿弇就率军冲入城中，全歼了城中的敌人。张蓝听到临淄失陷的消息，十分惊慌，带着人马弃城而逃。于是，耿将军不废一兵一卒，就顺利地进入了西安城中。

在战斗前，护军荀梁曾力主首先攻打西安，耿弇并没有听取他的意见。现在看到两城并取，他高兴之余，也有几分不解，就问

耿将军这是什么缘故。耿弇笑了笑说：

“西安听说我要去攻城，必然严加守备；而临淄却不曾想我会去攻打，因此疏于防范。一经进攻，他们必定措手不及，惊慌失措。攻取了临淄，西安就成了一座孤城，张蓝与张步之间交通断绝，陷入孤立无援的境地，因此只有弃城逃跑。这就是通常所说的一箭双雕的战法。如果先攻西安，兵多城坚，必会给我军造成更多伤亡。纵然攻克，张蓝率兵逃往临淄，与该城守军合兵协力，便可寻机向我发动进攻。我军深入敌境作战，没有后方供应，十天之内，不用交战便会陷入困境。”

众将听了，都对耿将军十分折服。

【人物】

耿弇，东汉中兴名将，“云台二十八将”之一。父亲耿况，曾和王莽的堂弟王伋一起向安丘先生学习《老子》，后任上谷太守。耿弇年少好学，熟习父业。由于经常看到郡尉考选骑士时建旗设鼓、肄习驰射的场面，由此喜好将帅之事。

耿弇二十一岁时，投奔刘秀，做了门下吏。耿弇去见护军朱祐，提出要回上谷发兵，以定邯郸。刘秀笑道：“小伙子竟有这样的志向。”从此对他另眼看待。

王郎作乱，刘秀率兵仓猝南行，手下官吏纷纷离散。耿弇回到昌平，说服父亲耿况派寇恂到渔阳与彭宠定约，各发突骑二千，步兵千人。耿弇和景丹、寇恂以及渔阳郡将士合兵南下，沿途击杀王郎大将、九卿、校尉以下官吏四百多人，获得印绶一百二十五副，节杖二枚，杀敌三万人，平定涿郡、中山、巨鹿、清河、河间等二十二县。当时，刘秀正在攻打王郎，谣传上谷、渔阳二郡兵马是援救王郎而来，部下都很担心。等到耿弇等人到刘秀营中拜见，人们才放下心来。刘秀大喜，当即任命他们为偏将军，仍然统率本部兵众。加封耿况为大将军、兴义侯，允许他自置偏裨。耿弇

等人随军攻克邯郸。之后，又跟随刘秀击破铜马、高湖、赤眉、青犊等农民军，又追击尤来、大枪、五幡等部，直到元氏（常山郡治所，今河北元氏西北）。作战中，耿弇经常亲率精锐骑兵为先锋，敌人望风披靡。在一次战斗中，他的腿被流箭射中，他用佩刀削断箭杆，继续指挥作战，连左右的随从都不知他受了伤。

刘秀即位后，任命耿弇为建威大将军，封好峙侯。此后，他又平定齐地割据势力张步，攻占城阳、琅邪等十二郡。

【释评】

耿将军用的是声东击西的计策。他采取这样的谋略，是因为他对战场的情势有着准确的分析。

按正常的做法，打蛇先打头，张蓝是两城的主帅，把他制服，其余的就好办了。但由于他的人马精强，城又难攻，最重要的是，攻下城来，他就会撤到临淄，和临淄的人马合兵一处，这样就增加了进攻的难度。

所以，耿将军就采用了另一种计谋。

声东击西的妙处在于使对方弄不清你要进攻的对象，真真假假，虚虚实实，难以防范。二战期间，盟军在诺曼底登陆时，用的就是这样的计策，最终使隆美尔判断失误，导致了战略上的转折。

【原文】

人皆知金帛为贵，而不知更有远甚于金帛者。谋之不深，而行之不远。

【译文】

人们都知道金帛贵重，而不知道还有远远比金帛更贵重的东西。谋虑得不够深，计谋就不会实行得太远。

【事典】吕不韦重金市相国

吕不韦是濮阳人，在赵国的都城邯郸经商。他听说秦国把王子异人送到赵国去做人质，就回到家中问父亲：

“种地能获利几倍？”

父亲说：

“十倍。”

吕不韦又问：

“贩卖珠玉能获利几倍？”

父亲说：

“百倍。”

吕不韦再问：

“拥立国家的君主可以获利多少？”

父亲想了想，说：

“那就不计其数了。”

吕不韦说：

“如今拼命耕作，还吃不饱穿不暖。如果建立一个国家，立一个君主，那么福分就可以传给后代。我愿意这样做。”

于是，吕不韦就去见异人，并且对他说：

“子傒有了继承国君的机会，在国内又有母亲做后盾。而你呢，在宫内没有母亲，又住在这个国家里当人质。一旦秦赵两国背约，你就成了粪土了。”

异人点头称是，说：

“事已至此，又有什么办法呢？”

吕不韦说：

“如果你肯听我的，就先想办法回国，然后再找机会掌握国家大权。”

于是吕不韦就去见阳泉君，对他说：

“你大祸临头了，自己还不知道！”

阳泉君是秦国王后的弟弟，非常尊贵，听了这话，不以为然。

吕不韦接着说：

“你手下的人都当了大官，府库里有珍珠美玉，马棚里有骏马，后宫里有美女。可太子呢，手下人没有这么显赫，也不像你这么富有。现在大王年纪大了，一旦有个三长两短，你的处境就像堆积的鸟蛋一样危险。”

阳泉君顿时出了一身冷汗，避开坐席向吕不韦求教。

吕不韦说：

“大王年纪大了，王后又没有儿子，太子傒当然要继承王位，他还有士仓辅佐。一旦真的是这样，王后的门前就会长满荒草。王子异人是个贤能的人，却被放在赵国当人质，宫中又没有母亲，他常常仰头西望，希望能够回来。假如王后真的请求大王把王子异人立为太子，王后就等于有了儿子。”

阳泉君就进宫劝说王后，王后于是请求赵国把异人送回国来。这中间，吕不韦又以重金到赵国劝说赵王：

“王子异人是秦王宠爱的儿子，现在秦国王后想让他回去，认他为儿子。假如秦国要消灭赵国，他也不会为一个王子而停止进攻计划。假如赵国让异人回去当太子，再送上一份厚礼，异人就不会忘记赵国的恩德。秦王年老，一旦死去，即使异人在你手里，也不能与秦国结交了。”

于是，赵王就送异人回国。在吕不韦等人的帮助下，后来异人真的继承了王位，而吕不韦则做了秦国的相国。

【人物】

吕不韦是我国历史上一位少有的商人出身的大政治家。他是卫国濮阳（今河南濮阳西南）人，原是大商人，在赵都邯郸见到当人质的秦公子子楚（即异人），认为“奇货可居”，就出重金资助，使他回到了秦国，并当上了国君（即庄襄王），任吕不韦为

丞相，封为文信侯，食河南洛阳十万户。庄襄王卒，年幼的太子政立为王，尊吕不韦为相国，号称“仲父”。门下食客三千人，家僮万人。命食客编著《吕氏春秋》，汇合了先秦各派学说，“兼儒墨，合名法”，故史称“杂家”。执政时曾攻取周、赵、卫的土地，立三川、太原、东郡，对秦王政兼并六国的事业有重大贡献。后因叛乱事受牵连，被免除相国职务。不久，秦王政复命他全家迁往蜀地，吕不韦担心有变，于是服毒而死。

【释评】

吕不韦在政治上是个典型的投机分子。他帮助秦国的王子，既非出自于道义，也不是出于政治目的，而只是一种买卖关系，即用重金来换取他在秦国的前程和地位。这倒是很合乎他的商人身份。

但吕不韦毕竟有着长远眼光，他看到了异人的奇货可居，这远非一般只知赚钱的庸碌的商人所能做到。他也有谋略，他的谋略说穿了就是开辟了后世投机钻营之术，蝇营狗苟，再凭三寸不烂之舌陈说利害，拉拢利诱，终于使异人当上了国君，又让自己当上了相国。

政治家和政客的分别并不在于是否玩弄权术和手腕——后者在这些方面可能更加高明。而在于，政治家有着理想和抱负，而政客只是在玩弄政治权术，他们要实现的只是利益和野心。

吕不韦显然是后者。而现在吕不韦这样的人是越来越多了，但他们在伎俩上却远远不及他们的老祖宗了。

【原文】

人取小，我取大；人视近，我视远。未雨绸缪，智者所为也。

【译文】

别人去取小的,我则取大的、别人看得近,我则看得远。在下雨前做好准备,这是智者所做的。

【事典】晋献公借道攻虢

春秋时,晋国的国君要领兵攻打虢国。但晋国和虢国之间,隔着一个虞国。要攻打虢国,就必须通过虞国。

晋国的谋士荀息就对晋献公提议,把晋的国宝,即献公所骑的战马和璧玉送给虞国君主,以换取他同意晋军通过虞国。

战马和璧玉可是价值连城呵,晋献公当然舍不得把心爱之物送给别人。

荀息说:

"大王放心,把国宝交给虞国,无非就像把东西从里面的库房搬到外面的库房一个样子。用不了多久,仍旧是晋国的东西。"

他向晋献公详细说明了他的计谋,晋献公听了十分高兴。于是,他派遣荀息出使虞国去办这件事。

虞国也有一个高明之士,叫宫之奇。他一眼看穿了晋国的计谋,就力劝虞君,不要答应借路。

宫之奇说:

"虢是虞的邻邦,互相支持,互为后盾,相依共存。晋灭虢以后,再来攻击虞国,虞将成为四面受围的孤军而无外援了。虞国和虢国是唇齿相依的近邻,我们两个小国相互依存,有事可以彼此相助,万一虢国灭了,我们虞国也就难保了。俗话说:'唇亡齿寒',没有嘴唇,牙齿也保不住啊!借道给晋国,是万万使不得的。"

宫之奇的话,说得极为透彻。可是,虞公看着眼前的战马和璧玉,光想着占便宜,对宫之奇的话根本不以为然:

"晋国是大国，要和我们友好，又送来了这么贵重的礼物，我们借条路给他们还不行吗？就让他们去打虢国吧。我们和晋国结交，也不失为一件好事。"

晋军借得道路，通过虞国渡过黄河，大举进攻虢国，只用三个多月，就把虢灭掉了。胜利回师的时候，路过虞国，出其不意，攻其无备，把虞国攻破。国宝璧玉和宝马灵驹果然回到晋献公手里。

【人物】

宫之奇，虞国大夫。他劝谏虞君不要借道晋国，国君不听，他说，国亡无日矣。就带领全家离开了虞国。

【释评】

利有大小，有时取小利而得大害。就像老鼠，为了捕鼠夹上的一块饼干，却最终搭上了自己的一条性命。

这个故事可以从两个角度来看。从晋国的角度，暂时牺牲点小的利益，却换来了更大的利益。这是一笔合算的买卖，智谋也用得得当。

而从虞国的角度来看，得到的和付出的简直不能成正比。他们忘了唇亡齿寒的道理，也牺牲了道义，从政治上讲，他们就失了分。这姑且不说，最终不但搭上了虢国，还搭上了自己的国家。

当然，虞国对晋国的谋图，或者说自己的危险是显而易见的，虞国并非没有头脑清醒的人，宫之奇就曾经力谏不能借道给晋国。但虞国国君却一叶障目，不见泰山。这片叶子是什么？无非是一匹战马，一块璧玉，比起道义，比起自己整个的国家，可真的是微乎其微。但这样为小利而忘大义，或为小利而忘大害的例子从那时起却层出不穷，真的是值得我们警惕！

用人卷三

为政之道，在于辨善恶，明赏罚。俑法明而令审，不卜而吉；劳养功赏，不祝而福。

贤者立而国兴；小人立而邦危。有国者宜详审之。故小人宜务去，而君子宜务进。

大德容下，大道容众。盖趋利而避害，此人心之常也，宜恕以安人心。故与其为渊驱鱼，不如施之以德，市之以恩。

(此处缺 18 字)而诱之以赏，某之以罚，感之以恩。取大节，宥小过，而士无不肯用命矣。

赏不患寡而患不公，罚不患严而患不平。赏以兴德，罚以禁奸。使下畏罚而利赏，下也；好德而恶进，上也。天下无不可用之材，唯在于所用。

本卷精要

◇君者只需知人善任、赏罚分明；臣者只需能言能行。

◇要注意不说谎偶尔说谎，不使诈偶尔使诈的人。

◇第一印象好的人不一定是好人，因为小人更擅伪术。

◇要考察人的本质，要顺应人的性情，则事情就可为了。

◇发现和使用贤能的人则事有成，不辨和使用奸佞的人败机先伏。

◇当权者首先看重的是忠诚而后才是才能。

◇经世之道，识人为先，用人后之。

【原文】

为政之道，在于辨善恶，明赏罚。倘法明而令审，不卜而吉；劳养功贵，不祝而福。

【译文】

为政的道理，在于分辨善恶，判明赏罚。倘若法令严明周全，不用卜筮也是吉祥的；出力和有功者得到报偿，不用祝祷也会有福分。

【事典】李泌谏修白起庙

唐朝德宗的时候，咸阳城里有人向皇帝报告，说他看见了战国时秦国的大将白起，白起还叫他上奏大唐皇帝，说吐蕃在四月里会来进犯，他要为大唐守卫疆域。

说来也巧，不久吐蕃真的来进犯。打退了吐蕃后，德宗想起了那个人的话，以为真的是白起显灵，就打算在京城为白起修庙，还把白起封为司徒。

谋臣李泌说：

"国家将要兴盛，应该听取人的意见。现在是将帅立了功，您却奖赏起白起来了，这怎么会使边防将帅服气？一旦离心离德，以后谁还会为陛下打仗？况且，在京城里面建立庙宇，大兴祝祷之事，流传开来，还会使巫风盛行，使民心受到蛊惑。"

德宗说：

"你说该怎么办？"

李泌说：

"杜邮有座白起的旧庙，不如让当地府县把旧庙修葺一下，也算有了交待，这样就不至引起人们的注意。"

德宗感到李泌的意见很对，就采纳了。

【人物】

李泌是位极富智谋的神秘人物。他九岁时就被唐玄宗召见，当时玄宗正与燕公张说下棋，就让张说以象棋为题，来考考李泌的才学。张说刚说了句："方若棋盘，圆若棋子，动若棋生，静若棋死。"李泌马上就对："方若行义，圆若用智，动若骋材，静若得意。"

李泌博学多才，精通《易经》，常年在华山、嵩山和终南山之间求仙访道。据说一天晚上，李泌在山寺听到和尚念经，悲凉委婉而有遗世之响，他认为是一位有道高僧，打听之下，才知道是一个作苦工的老和尚，大家也不知道他叫什么名字。这个和尚，平常吃些大家剩下的残羹剩饭充饥，吃饱了就伸伸懒腰，找个角落去睡觉，因此大家叫他懒残。这天深夜，李泌一个人偷偷去找他，正好懒残把捡来的干牛粪当柴烧，生起火来烤芋头。李泌看了，一声不响跪在他的旁边。懒残旁若无人，一面在牛粪中捡起烤熟了的芋头，张口就吃。一面又自言自语地骂李泌是不安好心，要来偷他的东西，边骂边吃，又忽然转过脸来，把吃过的半个芋头递给李泌。李泌恭敬地接过，吃了下去。懒残看他吃完了半个芋头便说：好！好！你不必多说了，看你很有诚心，就许你将来做十年的太平宰相吧！这件事与张良圯下拾鞋的故事有些相近，可能是出于附会。

安史之乱后，唐肃宗在灵武即位，李泌去见肃宗，畅论天下大事，肃宗十分折服。但李泌拒绝了肃宗给他的官位，坚持以客卿的身份来为皇帝出谋划策，被称为白衣山人。当肃宗问起破贼方略时，李泌从容答道，敌人得到金帛和女人，全数送到范阳老巢，这样做能得天下吗？不出两年，敌人必败。后来他受到李辅国等权臣的忌恨，一度隐居山中，但仍不时出山为皇帝献策。他长于谋略，并善于说服皇帝。李泌一方面明哲保身，但关键时刻敢于挺身而出，仗义执言，排难解纷，调和皇帝父子兄弟之间的祸

害，被称为古今第一人。他历经四朝，是三朝的实际宰相，被封为邺侯，这与他不求闻达，智慧过人不无关系。他被视做是张良一类的谋臣。

【释评】

成就事业的根本在于人。知人善任，赏罚分明，上下齐心，加上措施得当，事业就会兴盛。古往今来成功者概莫能外。而靠求神获得成功的人翻遍史书，却难以找到先例。然而相反的例子却比比皆是。试想一下，如果打败吐蕃的将士得不到封赏，而把功劳归诸于一个死了上千年的古人，为他封官修庙，谁会服气？又有谁会出生入死、竭尽全力地守护边防？如此下去，国家焉能不亡？幸运的是，德宗有了李泌这样一位智者为谋臣，而他又多少能听取劝告，及时悬崖勒马，不然，他最后真的会成为孤家寡人，那时也只能求助于神了。

当你获得成功时，对帮助过你的人不要吝惜你的感谢，更不要把这一切仅仅归功于你的好运气。假如你的运气真的有那么好的话，那么也要记住，运气并不可靠，好运不会永远伴随着你，你最终依靠的还是自己的智慧和别人的帮助。

【原文】

贤者立而国兴；小人立而邦危。有国者宜详审之

【译文】

贤能的人得到重用，国家就会兴旺；小人得到重用，国家就会危亡。国家的当权者应该认真考虑。

【事典】燕昭王求贤用乐毅

自从孟尝君被撤了相位，齐湣王和楚、魏两国灭了宋国，就

变得骄横起来。他一心想兼并列国，实现自己的大子梦。列国诸侯对他都不满意；特别是齐国北面的燕国，一直受到齐国的攻击，更想找机会报仇雪耻。

燕国当初也是大国。后来传到燕王哙手里，听信了坏人的主意，竟学起传说中尧舜让位的办法来，把王位让给了相国子之。燕国将军和太子平进攻子之，燕国大乱。齐国借平定燕国内乱的名义，打进燕国，燕国差点被灭掉。后来燕国军民把太子平立为国君，又把齐国军队赶了出去。

太子平即位，就是燕昭王。他立志使燕国强大起来，下决心物色治国的人才，可是没找到合适的人。有人提醒他，老臣郭隗很有见识，不如去请教他。

于是，燕昭王亲自登门拜访郭隗，对郭隗说：

“齐国趁我们国家内乱，前来袭扰，这个耻辱我一直难以忘记。可现在燕国国力弱小，还不能报这个仇。要是有个贤人来帮助我报仇雪耻，我宁愿伺候他。您能不能推荐这样的人才呢？”

郭隗沉思了片刻，说：

“推荐现成的人才，我也说不上，请允许我先说个故事吧。”

接着，他就说了个故事：古时候，有个国君，最爱千里马。他派人到处寻找，找了三年都没找到。有个侍臣打听到远处某个地方有一匹名贵的千里马，就跟国君说，只要给他一千两金子，准能把千里马买回来。国君很高兴，就给了侍臣一千两黄金，派他去买。没料到侍臣到了那里，千里马已经害病死了。侍臣想，空着双手回去不好交代，就把带去的金子拿出一半，把马骨买了回来。

侍臣把马骨献给国君，国君大发雷霆，说：“我要你买的是活马，谁叫你花钱把没用的马骨买回来？”侍臣不慌不忙地说：“人家听说你肯花钱买死马，还怕没有人把活马送上来？”

国君将信将疑。这个消息一传开，大家都认为那位国君真的

是爱惜千里马。不出一年，果然从四面八方送来了好几匹千里马。

郭隗说完这个故事，说：

"既然大王一定要征求贤才，就不妨先把我当做马骨来试试吧。"

燕昭王听了大受启发，回去以后，马上派人造了一座很精致的房子给郭隗住，还拜郭隗做老师。各国有才干的人听到燕昭王这样真心实意招请人才，纷纷赶到燕国来求见。其中最出名的是赵国人乐毅。燕昭王拜乐毅为亚卿，请他整顿国政，训练兵马，燕国果然一天天强大起来。

这时候，燕昭王看到齐湣王骄横自大，不得人心，就对乐毅说："现在齐王无道，正是我们雪耻的时候，我打算发动全国人马去打齐国，你看怎么样？"

乐毅说："齐国地广人多，靠我们一个国家去打，恐怕不行。大王要攻打齐国，一定要跟别的国家联合起来。"

燕昭王就派乐毅到赵国跟赵惠文王接上了头，另派人跟韩、魏两国取得联络，还叫赵国去联络秦国。这些国家看不惯齐国的霸道，都愿意跟燕国一起发兵。

于是，燕昭王拜乐毅为上将军，统率五国兵马，浩浩荡荡杀奔齐国。

齐湣王听说五国联军打过来，便把全国兵马集中起来抵抗联军，在济水的西面打了一仗。由于乐毅善于指挥，五国人马士气旺盛，把齐国军队打得一败涂地，齐湣王逃回临淄去了。

赵、韩、秦、魏的将士打了胜仗，各自占领了齐国的几座城，不想再打下去了。只有乐毅不肯罢休，他亲自率领燕国军队，长驱直入，一直打下了齐国都城临淄。齐湣王不得不出走，最后在莒城被人杀死。

乐毅立了大功，燕昭王亲自来到济水边劳军，把乐毅封为昌

国君。

【人物】

乐毅是战国后期杰出的军事家。他的先祖乐羊是魏文侯手下的将领，被封在灵寿，乐羊死后，葬在了灵寿，从此乐氏子孙便定居在这里。中山复国后，又被赵武灵王所灭，乐毅也就成了赵国人。

乐毅少年时就聪明过人，喜欢兵法。后来到魏国都城大梁（今河南开封西北）当了大夫，出使到燕国时，被燕昭王厚礼聘用，封为亚卿。

燕昭王接受了乐毅的建议，联合赵、楚、魏、韩等国兴师伐齐，大败齐国。乐毅率燕军乘胜追击齐军至齐都临淄。齐湣王见都城临淄孤城难守，就和少数臣僚逃往莒城（今山东省莒县）固守。乐毅用连续进攻，分路出击的战法，陷城夺地，攻入临淄，尽收齐国珍宝、财物、祭器运往燕国。燕昭王大为欣喜，亲自到济水前来犒赏、宴飨士兵，为酬谢乐毅的功劳，将昌国（在今山东省淄川县东南）城封给乐毅，号昌国君。

乐毅攻齐五年，攻齐七十余座城池，惟独莒、即墨未攻下。燕昭王死后，太子乐资即位，称燕惠王。燕惠王作太子时，就与乐毅有隙，所以在他即位以后，对乐毅用而不信。乐毅只好去了赵国，后来又成为赵、燕两国的客卿，最后死在了赵国。

【释评】

把人才比做千里马，可能就是从燕昭王开始的。即使他一生中没有别的作为，那么单凭这一点，也足以留名青史了。因为用人实在太重要了。从古至今，凡是人才得到尊重的朝代，就一定会兴旺，反之，人才凋零，或受到排斥打击，这时就离亡国不远了。从燕国的例子中我们就可以看出，燕昭王重用了乐毅，使燕

国大兴。而他的儿子当了国君，把乐毅赶走，就差一点闹到亡国，最后还是乐毅不计前嫌，帮他解了围。

燕昭王求贤心切，是因为他身怀国恨家仇，要图谋报复齐国，振兴燕国。有了这样的抱负，他才不惜一切，不拘一格地使用人才。因此，人才和领导者的抱负有着直接的关系。一个庸碌无能的领导者，他是不会重用有能力的人的，一是因为他没有抱负，二是因为他没有心胸。

能得到贤才，是幸事；贤才能被重用，更是幸事。韩愈就说过，千里马常有，而伯乐不常有。遗憾的是，在我们的身边，这样的伯乐实在不多。

【原文】

故小人宜务去，而君子宜务进。

【译文】

所以小人应该一定赶走，君子应该一定举荐。

【事典】齐桓公慧眼识宁戚

齐桓公推行招贤纳士，锐意求治的建国方略，任用管仲为相，建立了“九合诸侯，一匡天下”的霸业。

宁戚听到这个消息，就远道来到齐国。他怀有不世之才，又有匡世之志，很想在桓公手下一展才能。但来到齐国，他才感到宫门重重，桓公出入车驾相从，卫兵近臣前呼后拥，守卫森严，不要说上前自荐，就是远远看上一眼也是难事。

他身上本来不多的盘缠已经花得差不多了。现在只有两种选择，一是在这里找点事做，等待机会，二是回老家去，安心种地养牛。他擅长养牛，人家都说他专心养牛，就能发大财。

他最终选择了前者。

一天，桓公外出，在东城的门外听见有人在唱歌。歌唱得并不怎么好，但里面似乎有什么东西深深打动了桓公。

“这是什么人啊？”他问从人。

从人向外望了望：

“一个赶车的，不好好干活，在那儿偷懒。”

“你懂什么！”桓公叱道。

他下令停下马车，揭帘向外看去，只见一个清癯的男子，粗布褐衣，正在击着牛角唱歌：

“浩浩乎白水……”

他唱的是一首古诗。“浩浩白水，鯈鯈之鱼，君来召我，我将安居，国家未定，从我焉如。”诗用的是比兴，表达出为国效力的愿望。

“这是个贤人呵。”桓公感叹说，“怎么能干给人赶车这种粗活呢。寡人要把他请进宫去，和他谈谈。”

于是，一番长谈之后，桓公和管仲都主张重用宁戚。

一位老臣启奏：

“大王，用人可是关乎国家兴衰的大事。应该慎重。”

桓公说：

“是啊，用贤人，国家就强盛，用奸人，国家就衰败。这方面的例子，真的是很多。就说管仲吧，要不是当初鲍叔牙推荐了他，寡人就不会有今天。所以，我要把贤能的人都请来，为齐国出力。”

大臣说：

“好是好，但是不是贤才，大王可要把握清楚。老臣倒是有个主意。”

“什么主意？”桓公倾身问道。

“这个人是从卫国来的，卫国离我们这里又不很远。我们派个人过去，了解一下，他要果然是个贤才，再用他也不晚。”

“不妥不妥。”桓公连连摇头。“现在我们认为他是贤才，就要大胆使用。派人去了解，要是到那里应付一下，不是白费功夫吗？要是认真，了解到了就会净是一些鸡毛蒜皮的小事。人谁没点小毛病？可知道了他的这些小毛病，就会让我们心里疑惑，不放心。为了小的过失而丢弃了大才，这可是太不上算了。你想想看，世上许多国君失去贤才，不都是这个原因嘛！”

齐桓公正襟危坐，命人颁下诏书：

任命宁戚为齐国上卿。

宁戚为上卿，为齐国做了许多事情，和管仲一起辅佐齐王，成就了春秋霸业。

【人物】

宁戚春秋莱棠邑（今青岛平度）人，一说是卫国（今河南境内）人，早年怀经世济民之才而不得志。齐桓公二十八年拜为大夫。后长期任齐国大司田，为齐桓公主要辅佐者之一。宁戚在齐做官时，经常到齐国东部活动，组织民众发展农耕，受到当地人民的爱戴，死后他被人们安葬在胶水东岸（今平度马戈庄镇境内）。

宁戚著有《相牛经》一卷，为中国最早畜牧专著，对促进齐国农牧业发展产生了一定作用。

【释评】

用人以长，不拘一格，这话谁都会说，但真正能够做到的却没有几人。

问题何在？齐桓公一语道破：世上的许多国君，都是因为小的过失而失去了贤才。

识人需要眼力，用人需要胆略。很难说哪个更重要，也很难说哪个更难。

人才往往都有个性，大才者又大都不拘小节，又难免会恃才傲物，因此，看人要看大的方面，用人要用其所长。这样才能成就大业。

用人成功和失败的例子几乎一样多。汉高祖刘邦本人是无赖，但他用人不看出身，有能力就行，所以手下人才济济。当然他在韩信问题上走了眼，不过毕竟是偶然。项羽有人才而不能用，韩信和陈平都是可以平天下的人才，但项羽都没有重用他们，致使他们跑到了刘邦那里，最后连身边惟一一个足智多谋的范增也被陈平用离间计赶走，乌江自刎身亡自然是情理之中的事情了。再说齐桓公，本身就是一个最好的例子，他重用了管仲等贤人，以“尊王攘夷”为名，扩充国力，收取人心，成就了一代大业。但在管仲死后，他不听管仲死前的劝告，用了几个小人为相，使得儿子争夺王位，自己的尸体在房里生蛆，竟然没人过问。成功和失败的例子如此集中在同一个人的身上，对比是何等的鲜明！

【原文】

大德容下，大道容众。盖趋利而避害，此人心之常也，宜恕以安人心。

【译文】

大德能够容纳下方，大道能够容纳众人。众人的心像水一样，流向利益而逃避祸患，这是人之常情，因此应该宽恕他们以安定人心。

【事典】汉光武烧信安人心

王莽篡位，很快失去了人心。人们思念汉室，所以在起义军中，有好几位都自称汉代的宗室。

刘秀起兵，也打出匡复汉室的旗号，拥立更始帝刘玄。

王郎原在邯郸城以占卜为生，现在也说自己是汉成帝的儿子，自立为汉帝，起兵攻取州郡，一时很有声势。刘秀这时正好以大司马的身份前往河北各州县巡抚，王郎就下令悬赏捉拿他，刘秀仓皇逃走。一时河北各郡纷纷望风归顺，尽属王郎。

刘秀集结兵力，经过数番激战，最后合围巨鹿，使敌人分兵，最后一举攻取了邯郸。

王郎战败被杀，结束了皇帝梦。刘秀收查他的往来文件书信，发现里面有手下官员们写给王郎的上千封书信，内容很多是诋毁和诽谤刘秀的。左右劝他严加追查，好一网打尽。刘秀未置可否。

一天，刘秀就把大家召集在大殿，点起炉火，士兵们的刀枪映着火光，平添了一种威严。刘秀叫人拿出了那些信件。那些与王郎有联系的人都脸色苍白，他们知道，一旦追究，即使不被杀头，也要被关进大牢。

胆小的人开始瑟瑟发抖，胆大些的也开始后悔没有早些逃走。

刘秀却是一副若无其事的样子。他叫手下人烧掉那些书信，并且说：

“现在大家可以安心了！”

大家拜伏在地上，庆幸自己逃过了这一劫，也很感激刘秀放过他们。

从此以后，再也没人敢对刘秀有二心了。

【人物】

东汉光武帝刘秀，汉高祖刘邦的第九世孙。他从小喜欢种地，常常被好养侠士的哥哥嘲笑。

王莽末年，天下大乱，群雄并起，刘秀跟随哥哥刘縯起兵，号“青陵兵”，不久又并入绿林农民军，成为重要将领。后来义军将

领们拥立刘玄为汉帝，改元“更始”。刘縯任大司徒，刘秀任太常偏将军。

刘秀为人恢宏大度，也很有权谋。因此他们兄弟的势力逐渐壮大，受到更始帝的猜忌，杀死了刘縯。别人劝刘秀逃走，刘秀却主动去请罪，得到更始帝的信任，既免除了杀身之祸，也保全了自己的实力。

此后，刘秀与王凤、王常等攻占昆阳、定陵、郾城。在昆阳之战中，刘秀沉着冷静，临危不惧，以其超人的胆略和杰出的指挥才能，率领义军大破王莽主力四十二万，为推翻王莽政权作出了重大贡献。推翻王莽后，他另立门户，在洛阳建立了东汉政权，成为东汉的第一个皇帝。此后，刘秀陆续消灭了赤眉军和割据势力，统一了全国。在战后他采取“以柔道行之”的治国方针，采取了一系列措施，发展生产，休养生息，安抚周边少数民族，使东汉帝国一度兴盛。被史家誉为“光武中兴”。

【释评】

司马迁的《史记》把伯夷和叔齐放在列传的首位，意在鼓励士人的气节。但历朝历代，真正讲气节的臣子并不多。为官者，多半是为利益驱使，因此常常首鼠两端，左右逢源，谁得势就依附谁。这是人的本性所在，很难改变。对少数这样的人加以惩治，可以收到儆策作用，但假如人数众多，加以追究，则会造成人心浮动，影响大局的稳定。刘秀这件事做得很漂亮，因为他心里清楚，那些人未必真的有反意，无非是错误估计了形势，趋炎附势，或为自己留一条后路。追究起来，不但涉及面太广，而且也没有多大意义。如果放过他们，那些人自然会心存感激。而且有了这次教训，他们再也不敢轻举妄动了。这件事充分说明了刘秀的胸怀和谋略。后来曹操也遇到过类似的事情。在官渡之战大败袁绍后，曹操发现手下一些官员与袁绍往来的书信，他看也不看，命

人一把火烧掉，既免除了上下猜忌，也收伏了人心。当然曹操所逞的，也无非是刘秀的故智而已。

【原文】

故与其为渊驱鱼，不如施之以德，市之以恩。

【译文】

与其把人们赶到与自己为敌的一方，不如对他们施以德行，用恩惠来收伏他们。

【事典】秦桧任用假书人

南宋高宗时，秦桧当了宰相，执掌国家大权，一时权倾朝野。

有一天，下面押送来一个犯人，交给秦桧大人处理。秦桧阅读公文，原来这是个读书人，他模仿了秦相的笔迹，伪造了一封书信，去见扬州太守，想骗取些银子。扬州太守发现了破绽，不敢擅自处理，就把他押送到都城临安，让秦相处治。

秦桧见了这个人，不但没有处罚，反而封了个官给他做。

有人问秦桧大人：

“他冒充大人的笔迹，大人不罚他也就罢了，怎么还让他做官。”

秦桧笑着说：

“这个人，有敢于假冒我笔迹的胆量，一定不是个一般的人物。如果不给他一个官职，把他拢住，那么他不是向北投奔金国，就是到南方去为越人效力了。”

【人物】

秦桧，政和年间进士。历任左司谏、御史中丞等职。因为上书金帅反对立张邦昌为皇帝，被俘到金国，得到完颜昌重用。后来

金国军队攻打楚州，被放回，回来后谎称杀死看守的金兵，夺船逃回。他在南宋两度为相，主张议和，对主战派将领加以迫害，收回韩世忠、岳飞和张俊三大将的兵权，并将岳飞害死在风波亭。当韩世忠愤愤地责问他岳飞犯有何罪时，他竟说"莫须有"。他排斥异己，和金国订立"绍兴和议"，向金国纳币称臣，为国人所唾骂。

【释评】

秦桧是奸相。不过小人有时也有大智慧，至少在这件事情上，他处理得还算是很有手腕。

他也是有一定眼力的，至少可以说，他有着权奸的敏锐嗅觉。他看出了那位读书人敢于假冒他的笔迹，一定很有胆量。这样的人，如果不用，那么一定会为别人所用，那时对自己是个麻烦，还不如留下来，用个小官来笼住他。

不过，正像从这件事情上可以看出秦桧的狡智一样，我们同样从中可以看出秦桧的为人。他的品格的确不高。他的智慧，也是带有一定的狡诈。他用人不重德，也不是从大局着眼，而是带有小人之心，显示出他心胸的局促。

【原文】

而诱之以赏，策之以罚，感之以恩。

【译文】

用奖赏来劝诱，用刑罚来警策，用恩典来感化。

【事典】周金智平兵乱

冯侍郎对待下属十分苛刻，众人对他都非常不满。一天，诸军请冯侍郎批些军粮，但无论怎么说，冯侍郎就是不答应。他还

对把总们说：

“快滚，再向我提出这种要求，我就要命人抽你们鞭子！”

把总们两手空空，一肚子怨气，回去对大家讲起了这件事，将士们都非常气愤：

“真是岂有此理！没有粮食，我们吃什么？！”

“走，找姓冯的算账去！”

士兵们对冯侍郎破门大骂，还把帅府团团围住。

宣府的总督是周金大人。他身体不好，正在休息，忽然他的部下都跑了来，对他说：

“大人，不好了！士兵们哗变，围住了帅府！”

周金坐起身来，问明了情况，说：

“有我在，不要惊慌！”

他也不换官服，穿着便装走出房门，坐在院门口，大声说：

“把总在吗？都给我进来！”

各位把总匆匆来见：

“大人，有何吩咐？”

周金当着那些士兵的面厉声呵斥：

“你们看看，这成什么样子！”

他又大声说：

“兵都是好兵，就是你们这些领兵的不好！如果不是你们这些当头的剥削，当兵的怎么会不自爱到这种地步？”

把总们不敢申辩，只是连连称是。

周金越说越生气：

“来人，用鞭子给我重重地打！看你们今后还敢不敢欺压士兵！”

士兵们听到周大人并未怪罪他们，气已经消了一半。又见把总们要受冤挨打，就一拥而入，跪在周金面前，为把总们求情：

“大人，不是他们剥削我们，而是冯侍郎贪利，不顾恤我们

士兵！”

周金命他们站起来，对他们陈说利害：

“你们用这种方式，不但解决不了问题，还会把事情弄糟。有什么问题，可以通过有司来解决，闹事没有任何益处。” 士兵们高声说：

“我们听您的！”

他答应为士兵们解决难处，又叫人放了把总们，于是，一场危机就这样化解了。

【人物】

周金是武进人，正德年间进士。担任户科都给事中时，上疏朝廷，要求罢除中官，诛杀都督马昂，言辞非常激烈。嘉靖年间担任宣府总督。他官做到户部尚书，死后谥襄敏。

【释评】

冯侍郎处事不公，险些激起兵变。幸好周大人临危不乱，从容应对，才化解了这场危机。

事件的始终，都不是把总们的责任，而周金却要责罚把总，这是何故?他的高明之处就在这里。他不怪士兵，怪把总，是玩了个手腕，做戏给士兵们看：我周大人是关心和体恤你们的，我会为你们主持公道。士兵们闹事，是在气头上，但心里都清楚这样做不对，但大人不责罚他们，还为他们说话，心里自然感激。另外，周金故意冤枉把总们，士兵们就要为把总们求情，一旦向他求情，事情就好办了。

俗话说，法不责众。这句话今天看来有些问题，但除去法律，“不责众”还是对的。任何时候，都不应引起众怒，当众怒难平，切不可激化矛盾，而是要争取人心，以理服人，这样才不至于使事件升级。这方面的例子，我们见得多了。周金做得好，值得肯

定。

【原文】

取大节，宥小过，而士无不肯用命矣。

【译文】

取人的大节，宽恕小的过失，这样士人才没有不肯为之尽力的。

【事典】楚庄王不辱绝缨者

楚庄王大宴群臣，特地把宠爱的美人叫出来为大家斟酒助兴。天色渐晚，大家都喝得有几分醉意。这时烛火灭了，黑暗之中，有人趁机扯住了美人的衣服。美人用力挣脱，顺手扯断了那人帽子上面的佩缨。

美人大叫点灯，因为只要看见有谁帽缨断了，谁就是对她非礼的人。可楚庄王却轻描淡写地说："怎么能为了显示女人的贞节，而使士人受辱？"他端起酒杯，下令说："今天大家和寡人喝酒，不把帽缨拉断就不算尽兴。"于是大家齐声欢呼，都拉断了自己的帽缨。庄王这才叫人点起灯火，大家喝得尽兴而归。

后来，楚国围攻郑国，开始战局不利，庄王被围。这时一员小将奋力冲出，用身体挡在庄王前面。他拼杀了五个回合，就五次获得敌人的首级。这一仗，楚国大获全胜。楚庄王叫人打听那人是谁，原来就是那天晚上被美女拉断帽缨的人。

汉朝袁盎的事例与此相近。袁盎做吴王的相国时，手下有位从史和袁盎的侍妾私通。袁盎知道后并没有说出去，但从史还是知道了奸情败露，吓得赶紧逃走。

袁盎听到从史逃走，亲自去追。追回后，从史面色如土，以为自己要被重罚，谁知袁盎把侍妾带到他面前，说：

"你既然喜欢她，她就是你的了。"

此后，他待从史还是像从前一样。

景帝时，袁盎入朝当了太常。他出使吴国时，正好赶上吴王预谋谋反。吴王派五百人包围了袁盎的住处，要杀死袁盎。袁盎却对此一无所知，幸好围守袁盎的校尉司马买了二百石好酒，把五百人灌得醉倒，然后对袁盎说：

"吴王要杀你，还是赶紧走吧。"

袁盎说："您是谁？为什么要帮我？"

司马说："您不记得原先偷您小妾的从史吗？"

于是袁盎在他的帮助下，连夜匆匆逃离了吴国。

五代时梁朝的葛周，宋代的种士衡，都用这种方法战胜敌手，讨伐叛逆。葛周曾和他宠爱的美貌姬妾一块喝酒，有个卫兵眼睛盯着姬妾，眨也不眨，葛周问他话也答错了。过后他意识到自己的失态，怕葛周加罪于他，但葛周什么也没说。后来葛周在和唐交战中失利，就呼唤这个小卒奋勇破敌，打败了敌人。事后葛周把美姬送给小卒为妻。

北宋初年，西北诸部落中，苏慕恩的势力最大，当时镇守边关的种世衡曾和他彻夜饮酒，还把一个侍妾叫出来陪酒。过了一会儿，种世衡起身到里面去，慕恩就暗中趁机调戏侍妾。这时种世衡突然从里面走出，发现了这件事。慕恩感到惭愧，向世衡请罪。世衡说："你想要她吗？"就把她送给了苏慕恩。正是因为这个缘故，各个部落有叛乱事情发生，就让苏慕恩去讨伐，每次都会取胜。

唐代张说门下有位学生，私通张说宠爱的使女，张说要对他动用刑罚。这个学生大喊说："相公，难道你就没有急于用人的时候吗，怎么连一个使女都舍不得？"

张说觉得他的话不同寻常，就把使女送给他，让他离开。后来连这个人的一点消息也没有。等到张说受到姚崇的陷害，大祸临头，这个学生夜里来到张说的家，要张说把夜明帘献给九公

主。张说照办，九公主在玄宗皇帝面前为他说情，张说才得以免祸。

金兀术爱上了一个士兵的妻子，就杀了士兵，夺了他的妻子，把她当作自己的宠姬。一天，金兀术白天睡觉刚醒，突见这个女人手里拿着把锋利的刀，向他走来。金兀术吃了一惊，起身问："你要做什么？"女人说："我要为丈夫报仇。"金兀术默不做声。他命手下当天宴请将士们，把女人叫出来，对她说："杀了你，你没罪；要留你，也不行。你就在各位将军中选一位可以跟随的人吧。"女人指出一位将军，金兀术就把这个女人赐给了他。

【人物】

楚庄王，春秋战国时楚国的国君。据史书记载，楚国是黄帝之子昌意的后人。楚人的祖先之一重黎曾为帝喾的火正，因有功，被命为祝融。楚国是周初重要的异姓诸侯，周夷王时，周王室衰微，而楚国却有发展，其首领熊渠借口为蛮夷，不用中国号谥，称自己的儿子为王。进入春秋之后，各诸侯国的统治者依然称"公"之时，熊通不顾周王的反对，亦自称武王，即楚武王。楚庄王对楚国的强盛起到了相当重要的作用。他最初当上楚王时，却三年不出号令，昼夜享乐。大臣伍举去见他时，庄王左手怀抱郑国美女，右手怀抱越国美女，坐在歌妓舞女中。伍举说："有只鸟，三年不飞不鸣，是什么鸟？"庄王答："三年不飞，飞将冲天；三年不鸣，鸣将惊人。"但庄王仍旧习不改，淫乐更甚。于是苏从又冒死进谏，终使庄王幡然悔悟，竟"罢淫乐，听政"，实行一系列改革政策，杀死几百罪人，擢升几百贤人，任用良臣伍举、苏从，使国家强盛起来。

袁盎，楚人，字丝。父亲曾经做过强盗，后来在安陵定居。吕后当政时，袁盎做过吕后侄儿吕禄的家臣。等到汉文帝登上了皇帝位，袁盎的哥哥袁哙保举他做了中郎的官。袁盎为人敢言直

谏，有较浓厚的儒家思想，他强调等级名分，要求人们都按“礼”的规定行事，不能有僭越行为。故事中提到的吴王和楚王的叛乱被平定后，皇上便把楚元王的儿子平陆侯刘礼改封为楚王，袁盎担任楚相。袁盎曾经上书进言，但未被采纳。后来袁盎因病免官，闲居在家，与乡里人在一起混日子，玩斗鸡赛狗的游戏。洛阳人剧孟曾经拜访袁盎，袁盎热情款待他。有个安陵的富人对袁盎说：“剧孟是个赌徒，为什么要和这种人来往？”袁盎说：“剧孟虽是个赌徒，然而他母亲去世时，送葬的客人车子有一千多辆，这也是因为他有过人的地方。再说危难的事人人都有。一旦遇到危难有急事求助，能不以父母还活着推脱，不用有事不在家拒绝，天下所仰望的人只有季心、剧孟而已。现在您身后常常有几个人骑马相从，可一旦有急事，这些人能靠得住吗？”

袁盎虽然闲居在家，汉景帝经常派人来向他询问计谋策略。梁王想成为汉景帝的继承人，袁盎进言反对，梁王因此怨恨袁盎，曾经派人刺杀袁盎。刺客来到关中，听到众人对袁盎赞不绝口，便去见袁盎说：“我接受了梁王的金钱来刺杀你，您是个厚道人，我不忍心刺杀您。但以后还会有十多批人来刺杀您，希望您好好防备一下！”但在一次去占卜问吉凶后，梁王再次派来刺客在安陵外城门外面拦住了袁盎，杀死了他。

葛周，即葛从周，后梁大将，字通美，濮州鄄城（今山东鄄城北）人。葛从周少年时就颇为豁达，富有智谋。他最初参加黄巢的起义军，在军中逐渐升至军校。当朱温在王满渡（今河南中牟北）大败黄巢军队后，葛从周便和霍存、张归霸等人一同降了朱温，此后就一直为朱温的霸业四处征讨，成为朱温手下的一员勇将。

张说，字道济，或字说之，武后时，策贤良方正，当时张说年纪还很小，就得了第一。他在仕途上虽不无坎坷，但最终还算顺利，官做得很大，还被封为燕国公。张说喜欢推携年轻人，擅长文

学，注重气节。当时皇帝很多事情都与他密谋，朝廷的很多文牍大都是出自他手笔。

【释评】

旧时常用"红颜祸水"来形容美女，从表面看上去似乎不无道理。美女确实可以激起人的欲望，甚至使人丧失理智。古往今来，因迷恋女色丧命亡国者不计其数。但反过来说，利用美女来达到笼络下属目的的成功事例也并非少见。上面的故事讲的就是这样的例子：当臣子迷上了大王的妃子，从史私通相国的侍妾，卫兵对将军的爱姬无礼，这些如果追究起来，后果都将不堪设想。但庄王、袁盎和葛周却轻易放过了他们，袁盎和葛周甚至还顺水推舟，成全了那一对情人，这是明显的"市恩"，而他们后来确实从中得到了回报。

如果说前两个例子是"无心栽柳"，而种世衡的例子却是"有意种花"。他显然是利用美貌的侍妾引诱苏慕恩上钩，然后利用他去平定部落的叛乱。金兀术相比之下有些粗豪，差点成了反面的例子：他为了得到士兵的美貌的妻子而杀了人，但发现自己种下祸根时，就把那位妻子赐给了部下，既不加重自己的错误，又可以借此收买将士的心，可谓一举两得。至于张说，他原想惩罚那位门生，却被门生说动，在关键时刻也得到了他的救助，虽然是文人本色，但毕竟孺子可教。

楚庄王的故事后来被改编为京剧《摘缨会》，是余（叔言）派老生的拿手戏。

【原文】

赏不患寡而患不公，罚不患严而患不平。

【译文】

奖赏不怕少而是怕不公正,惩罚不怕严厉而是怕不平等。

【事典】李渊论赏不分贵贱

李渊打下了霍城,犒赏有功的将士,发现军队中奴仆出身的人得不到和普通士兵同等的待遇。李渊就把士兵们召集起来,对他们说:

"在箭和飞石中间冲锋陷阵,既然不分出身贵贱,为什么在论功行赏时要有差别?现在从我做起,取消这种不合理的现象。"

于是,他赏赐霍城的官吏百姓,并挑选了一些精壮的男子加入到关中的军队中。关中的士兵有要回家的,就加封他们五品散官,让他们返乡。

有人提醒李渊,说这样封的官太多了,李渊却不以为然:

"隋朝舍不得加官封赏,才失去了人心,为什么要重蹈他们的复辙?再说,用官职来收取人心,不是比打仗要好吗?"

后来,李渊果然消灭了割据势力,建立了中国封建社会中最为兴盛的唐王朝。

【人物】

李渊是唐朝的开国皇帝。字叔德,祖籍陇西狄道(今甘肃临洮)。他原本是隋朝军事贵族,世袭唐国公。他为人豁达宽厚,颇具政治谋略。隋炀帝喜欢鹰和马,他就不断地把骏马猎鹰送给隋炀帝,因此免除了炀帝的猜忌。隋朝天下大乱,群雄并起,李渊乘机和次子李世民以讨伐叛逆为名起兵,然后打出废除隋炀帝、拥立新君的旗号。由于他善于收取人心,因此得到了旧贵族官僚和民众的支持,并在突厥的策应下迅速占领了首都长安。他自立为帝,把国号改为唐。他在位九年,在"玄武门之变"后他大权旁

落，便将皇位传给次子李世民，自称太上皇。

【释评】

奖赏有功的人，惩罚犯罪的人，古往今来都是相同的。而只有智者，才善于用赏罚来收取人心。

不分出身贵贱，而按功行赏，士兵才会心甘情愿地冲锋陷阵。李渊深明此理，并以封官来聚拢人心，提高士气。他所以这样做，正是针对了隋朝吝于封赏，失去人心这一弊端。

以前朝为鉴，矫其不足，正是古今政治家的拿手好戏。诸葛亮治蜀，也正是出于这种考虑。当占领益州后，他实行峻法，有人劝他，他说，刘璋暗弱，法纪松弛。因此废弛之下必施峻法。但是，这类事情必须因势利导，切不可刻舟求剑，缘木求鱼。太平天国封王八千，结果各不用命，因此失去了大好局面，就是一个最好的反面例子。

【原文】

赏以兴德，罚以禁奸。使下畏罚而利赏，下也；好德而思进，上也。

【译文】

奖赏是用来倡导道义，刑罚是用来禁止奸恶的。使下人害怕刑罚而希望奖赏，是下策；使他们喜欢道义而思进取，则是上策。

【事典】赵襄子赏功重礼

赵襄子被围困在晋阳，解围之后，他赏赐五位有功之臣。高赫没有战功，却受到了最高的奖赏。

五位功臣很不服气，说：

“我们出生入死，为主公解围，高赫什么都没做，却比我们

得的赏赐要多，这公平吗？”

张孟谈就去见襄子，对他说：

“晋阳之围，高赫没有立下太大的功劳，主上却给了他最高的赏赐，为什么？”

赵襄子说：

“我在危难之中，能够不失君臣之礼的只有高赫。你们有功，但都很骄矜。寡人给高赫最高的奖赏，难道不对吗？”

孔子听到了，赞叹说：“赵襄子称得上善于奖赏士人呵。赏赐一个人，却能使天下的人臣都不敢失去君臣之礼了。”

【人物】

赵襄子，即赵毋恤，战国时期赵国的创始人。他是晋卿赵简子的幼子，因为母亲是从妾，又是翟人之女，所以，他在简子的儿子中间名分最低。但他从小就很好学，胆识过人，引起赵氏家臣姑布子卿的注意。子卿善于看相，一天，简子把儿子们叫来，请子卿看相，子卿对毋恤大为赞叹。

一次，简子对儿子们说：“我将宝符藏于常山之上，你们去找，谁先找到有赏。”于是他的儿子们到常山上寻找，都空手而归，但毋恤却说得到了宝符。他说：“凭借常山的险要攻打代国，代国就能归赵所有。”简子听了十分高兴，觉得只有毋恤才足以担当赵氏大业的继承人。于是废掉太子伯鲁，立毋恤为太子。

简子死后，晋国正卿由智伯取代，他挟韩、魏出兵攻赵，自己亲做主帅，率三族之军兵困晋阳，襄子凭地险与人和的优势，与敌周旋一年有余。这年夏天智伯借山洪来临，掘晋水汾河之坝，水灌晋阳。在关键的时刻，襄子命家臣张孟谈乘夜黑风高潜入韩、魏两营，晓之以“唇亡齿寒”的利害，说服他们与赵氏结盟，乘智伯胜骄不备之机，内外夹攻消灭智氏，共分其地。于是，智伯功亏一篑。在襄子的精心策划下，同盟反戈，腹背受敌，遭到了名

败身裂，祸及九族的惨败。连自己的颅骨都沦为别人的酒器。由此，晋国四卿之争，变为三卿鼎足之势，赵氏壮大了自己的势力，奠定了三分晋室的局面。

襄子一生共有五个儿子，他晚年不立自己的儿子为太子，却立了伯鲁之孙赵浣。襄子在位三十三年后死去，赵浣继承了赵氏之尊位，史称献侯。

【释评】

有这样一个故事，一个人在厨房里堆满了干柴，有人对他说这样很危险，他不听。后来果然着了火，大家来救，烧得焦头烂额。后来主人摆酒，把烧伤的人当作上宾，而那个当初劝他的人，却被冷落在了一旁。

这里的故事有着异曲同工之妙，然而却是正面的。襄子被围，奋力解救的得到的赏赐反而比没有功劳的低。这是为了什么？襄子说得很明白，有功的骄纵，而那个没有功劳的却始终行以君臣之礼。

如果我们知道了礼在当时的重要——礼是秩序，是维持社会稳定的纲纪。孔夫子奔走一生，复的就是这个礼，那么我们就不会对襄子的做法感到奇怪了。我们也同样会赞赏赵襄子的做法。他的赏赐的确很有用意。因为他要用赏赐表明，还有比功劳更为重要的。

【原文】

天下无不可用之材，唯在于所用。

【译文】

天底下没有不能用的材料，关键在于如何使用。

【事典】魏元忠以盗治盗

唐高宗要临幸东都洛阳，令魏元忠心神不安。

当时关中正在闹饥荒，盗贼四起，路上很不太平。魏元忠正好担任监察御史，高宗就命令他负责车驾的安全。

魏元忠一向很有谋略。他曾经得到过一本奇书《九州设险图》，里面详细记载了古今用兵的谋略及成败，他从中学到了很多东西。现在皇上把安全的重任交给了他，他自然不敢怠慢。沉吟了半晌后，他来到了赤县的监狱。

狱官见御史大人大驾光临，忙问他有什么吩咐。魏元忠就让狱官带他挑选一位精明而有本事的强盗。他察看了一些人，选中了其中的一个。这个人相貌不凡，神情举止都与众不同。魏元忠命人把他身上的枷锁去掉，给他换了一身官服，让他做自己的跟随。每天都要和他吃住在一起。

大盗问魏大人：

“大人对我以礼相待，一定有大事要办。只要大人吩咐，小人肝脑涂地，万死不辞。”

魏元忠说：

“我不要你死，只要用用你的本事。”

那个人问：

“大人不是想做强盗吧？”

魏元忠哈哈大笑，说：

“你既然是强盗出身，一定熟知强盗的活动规律。我请你来，就是要你帮我防范路上的盗贼。”

那个人也笑了：

“大人但请放心，我会尽心竭力的。”

魏元忠大喜，着实勉励了他一番。果然，当皇帝的车驾从东都返回长安时，随行的上万人马，没有损失一个小钱。

【人物】

魏元忠是唐代大臣。武则天时，吐蕃屡次入侵，魏元忠上疏谈及政事及用兵得失，受到武则天的器重。他为人正直，几次被人陷害。一次竟被判了死刑，押赴刑场时，武则天想到他平定徐敬业谋反有功，就命人传旨赦免他死罪。当圣旨到的时候，监刑官让他起身，他说，不知道赦令是否是真的，怎么可以造次。直到圣旨宣读，他才起身谢恩。旁观的人都赞叹他临刑时神色不变。他复官后，又被来俊臣、侯思止等陷害，再次流放。不久又被召回朝中。他一生竟然前后三次被流放。武则天问他，你怎么总是被人攻击？他回答，臣就像鹿，那些罗织罪名的人就像猎人，要用我的肉做汤。他们杀我以求升官，我又有什么罪。

张易之当时极为得宠，放纵家奴欺凌百姓，被魏元忠下令鞭笞，令权豪失色。魏元忠对武则天说，我受先帝之恩，现在让小人在您的身边，是我的罪过。这使张易之、张宗昌等人大为愤怒。他们向武则天进谗，说魏元忠要谋立太子。武则天大怒，把魏元忠下狱。但张说没有按张昌宗等人的意思做伪证，反而当场揭穿他们的阴谋，武则天这才明白他是受人陷害。

中宗即位后，召魏元忠入朝，授卫尉卿、同中书门下三品。很快又迁兵部尚书，知政事如故、拜侍中，兼检校兵部尚书。武则天死后，中宗多不视事，军国大政都交给魏元忠。不久，魏元忠迁中书令，加授光禄大夫，累封齐国公，监修国史。但这时魏元忠已不思进取，没有了往日的风范。

【释评】

这里用的是以毒攻毒的计谋。

对付盗贼，官兵们并不擅长。他们只是受过正规作战训练，却不了解盗贼的规律。他们在明，盗贼在暗，很容易吃亏。

但用盗贼来对付盗贼，就容易得多了。都是一条道上的人，

对他们的习性、喜好、活动规律都了如指掌，因此靠了这一个人，省却了很多麻烦事。

魏元忠用人不拘一格，大胆而果敢，值得效仿。事实上，后来曾国藩提出的，又被李鸿章发扬光大的“以夷治夷”与魏元忠的方法倒是有几分相似。

事上卷四

事上宜以诚，诚则无隙，故字忤而不欺。不以小过而损大节，忠也，智也。

（此处缺20字）不欺上，亦不辱君，勉主以体恤，谕主以长策，不使主超然立乎显荣之外，天下称孝焉。荣辱与共，进退以俱，上下一心，事方可济。骄上欺下，岂可久长？

攻城易，攻心难。故示之以礼，树之以威，上也。（此处残缺）上怨报之以德，上毁报之以誉，上疑报之以诚。隙嫌不生，自无虞。事君以忠，不涓细流。待人以诚，不留小隙。

为上计，不以小惠，而以长策。小惠人人可为，长策非贤者不能为之。故事之以谀，不如进之以忠。助之喜，不如为之忧。

思上之所思，而虑其无所思；为君谋利，不如为君求安。思之深，而虑之远。锦上添花，不如雪中送炭。（此后残缺）

本卷精要

◇以德报怨是下级化解矛盾、取得谅解的有效办法。

◇在大事上忠心，同时不忽略了小事；干着上面所想的，想着上面未想的，这是仕途升迁的智慧。

◇恪尽职守，是一种大的聪明和智慧。

◇智慧是一种品格，聪明绝不等于智慧。

◇让上司高兴，不如为他分忧。

◇一次雪中送炭，胜过十次锦上添花。

【原文】

事上宜以诚，诚则无隙，故宁忤而不欺。不以小过而损大节，忠也，智也。

【译文】

下属侍奉上级，应该以诚相待。诚就不会产生裂痕。所以宁可触犯上级，也不能轻易欺骗他。不因为小的过错而丧失大节，所以忠诚、智慧。

【事典】鲁宗道不肯欺君

宋朝鲁宗道曾在东宫担任谕德官。一天，真宗要召见他，派去的人到他家时，他却不在。等了好久，他才从仁和酒店喝酒回来。

派去的中使对他说：

“皇上要是责怪你来晚了，是不是找个什么理由来搪塞一下？”

宗道说：

“就实话实说吧。”

中使说：

“皇上怪罪下来怎么办？”

宗道正色道：

“喝酒，是人之常情；欺君，可是臣子的大罪。”

中使把他的话告诉了皇上。真宗问宗道：

“为什么要私自去酒店？”

宗道谢罪说：

“臣的家穷，没有喝酒的家什。正好赶上有乡亲远道而来，我只好请他去酒店喝酒。但臣以为臣换下了朝服，街上没有人能认出我来。

真宗龙颜大悦，笑着说：

“爱卿是朝廷的臣子，这回怕要受到御史的弹劾了。”

话是这么说，但从此真宗对他另眼相看，认为他为人忠诚正直，可以重用。果然，后来鲁宗道当上了龙图阁大学士。

【人物】

鲁宗道，字贯之，宋亳州谯（今亳州市）人。他出身贫寒，真宗时举进士，在朝为官历经真宗、仁宗两朝，以直言敢谏闻名。

【释评】

大智者不逞智。鲁宗道犯了过失，他没有想着去掩盖，反而实话实说。这看上去似拙，实际上是巧。因为毕竟过失不大，而且还情有可原。但如果撒了谎，被皇帝发现，那就犯了欺君大罪。为掩饰小过而犯大错，得不偿失。而实话实说，既表明了自己的清廉（想想看，家里居然没有酒具），更赢得了真诚正直的美名。

有时说假话是不得以而为之。但一味说假话，难免没有穿帮的时候。这就像喊“狼来了”的孩子，人们发现上了当，就算狼真的来了，也再不会相信。在小事上决不能说谎，如果一次说谎被上级发现，就再也无法得到上级的信任，实在不值。为自己树立起诚信的形象，远比凡事说谎要划得来。

【原文】

不欺上，亦不辱君，勉主以体恤，谕主以长策，不使主超然立乎显荣之外，天下称孝焉。

【译文】

不欺骗主上，也不使君王受辱，设身处地地勉励，用长远的大计来劝说，不使主上置身在显赫的荣耀之外，天下的人就都会

尽孝了。

【事典】韩琦秉忠掩君过

宋英宗是仁宗的养子。他即位后不久，曹太后就给大臣韩琦送去了一封密信，信中告诉韩琦说，皇上与高皇后不侍奉她，没有尽到为子之道，信中甚至还写下了“为孀妇作主”的话。

太后一再嘱咐送信太监，要等着韩琦的答复。但韩琦沉默了很久，最后只说了一句话：

“领旨。”

这天，韩琦向皇帝内宫进了一道奏章，以仁宗皇帝的丧葬之事为由，请求皇上让他在晚上哭吊仁宗皇帝后，独自上殿和皇上奏对。

皇上批准了他的请求。在两个人独对时，韩琦对皇帝说：

“我这儿有一封信，不能惊动朝中文武大臣们，但需要向陛下进言，说破此事。皇上有今天，都是太后之力，这个恩情不能忘啊。虽然你们不是亲生母子关系，但只要勤加侍奉，是不会有什么事情的。”

英宗说：

“谨奉指教。”

韩琦又说：

“这封信，臣是不敢留的。请陛下看后到宫中秘密地烧掉吧。此事如果泄露，那些饶舌的小人又要乘机挑弄是非了。”

英宗点头称是。

自此后，太后、皇后两宫互相欢娱，外人都看不出有什么矛盾了。

【人物】

韩琦，天圣年间进士。在任右司谏时，曾一次弹劾罢免宰执

王随、陈尧佐、韩忆、石中立等四人，受到时人的称誉。他曾和范仲淹一起共事，共同防御西夏的进犯。后来在朝中任枢密使，三年后拜相。后被封为魏国公。他主张改革，实施新政，但当王安石变法时，他和富弼等人上疏反对。

【释评】

韩琦是一个很有才干的大臣，与范仲淹齐名。他在处理君臣关系中也很有一套。

当皇帝犯了错误，而这个错误又不属于朝政上的问题，而是家庭关系，即没有尽孝时，这位重臣就面临着进退两难的选择了。如果劝说皇上，惊动了满朝文武，皇帝就会背上个不孝的名声，对朝廷不利，自己也会卷到里面；如果不去劝说，任事态进一步发展，最终矛盾也会爆发，而自己也将落个没有尽忠的名声。

但他自有办法：私自谒见皇上，把信给他看，并没有讲什么大道理，而只是轻描淡写地谈到皇上和太后的矛盾，并稍做点拨。同时，也暗示了现在这样，是有小人在挑拨是非，这就等于告诉皇上，如果处理不好，事态还会恶化。同时，他把信交给皇上，让皇上烧掉，这里面既有体恤，有忠心，即不让外人知道，也显示出事情的严重性。

如果碰上些腐儒，或那些道学先生，就会滔滔不绝地大谈什么孝道了，甚至会声泪俱下地劝谏，这样不但无助于问题的解决，反而会激化矛盾，闹得无法收场。天下本无事，庸人自扰之，说的大约就是那些人吧。而韩琦既尽了忠，又不失礼，做得很好，很得体。

【原文】

荣辱与共，进退以俱，上下一心，事方可济。骄上欺下，岂可久长？

【译文】

荣则共荣，辱则共辱，进一齐进，退一齐退，上司和下级同一条心，事情才能办好。对上司傲慢，对下属霸道，又怎么能够长久？

【事典】诸葛恪不纳忠言

陆逊是东吴智勇双全的人物。他很小就登上政治舞台，曾经因为火烧刘备的连营七百里而名声大噪。他考虑问题比别人更加深入，筹划事情也非常细致周到，因此无论办什么事情都能取得成功。

一天，他请诸葛恪一块喝酒。诸葛恪也是一位赫赫有名的人物，他的父亲是东吴重臣诸葛谨，叔父是蜀国的丞相诸葛亮，而他又从小聪明，深得孙权的喜爱，有很多关于他智慧的故事在人们中间流传。

陆逊举起酒杯，已经稍有醉意了。诸葛恪微笑着：

“大人今天请我来喝酒，一定有话要对我说吧？”

陆逊也不禁微微一笑。他真的很喜欢这位年轻人，聪明、机敏，可以一眼看穿别人的心事。但凭他多年的经验，在政治舞台上，只有聪明是不够的。

“也无非是几句忠告。你我相交多年，我就直言了。”

“请讲。”

陆逊正色说：

“在我上面的人，我一定要小心侍奉，和他一起高升。在我下面的人，我一定要多加扶持，让他真心为我出力。你现在对上司盛气凌人，对下属又很轻蔑，恐怕这不是立身之本。切记，切记。”

诸葛恪并没有听得进陆逊的劝告，他后来接替了陆逊的职位，更是目中无人，终于导致了后来的杀身之祸。

【人物】

陆逊是三国时杰出的军事将领。他曾经利用关羽的骄矜，成功地打败关羽，夺取荆州。刘备称帝后发动了夷陵之战，陆逊任大都督，用火攻把刘备打得大败，使这一仗成为中国历史上后发制人、疲敌制胜的著名战例。当时刘备十万之众来势凶猛，作为吴军主帅的陆逊确定诱敌深入，主动放弃大片土地和战略要地，把五、六百里的山区让给蜀军，待蜀军锐气顿减之时，实施集中兵力，后发制人，相机破敌的战略，充分利用地势及气候等有利条件，巧施火攻，一举击败蜀军。大获全胜后，又适时停止追击，使曹魏无隙可乘，战略全局运筹周密，堪称用兵奇略。这就是《三国演义》中描写的火烧连营。

陆逊是东吴继周瑜、鲁肃、吕蒙之后的又一个声望颇高、功绩卓著的将领。他智勇兼备，武能安邦，文能治国，并且品质高尚。孙权把他比做成汤之伊尹和周初之姜尚。

陆逊颇有先见之明。他看人很准，曾对一些人如诸葛恪、杨竺等提出劝告，后来果然都被他说中。

诸葛恪小时候就机敏善辨。他六岁时，一天跟父亲诸葛瑾参加东吴国王孙权的酒宴，孙权见诸葛瑾脸长，就开他的玩笑，让下人牵出一头驴来，驴头上挂着一块木牌，上面写着“诸葛瑾”。诸葛恪拿起笔来，在诸葛瑾下面加上“之驴”两个字，令孙权刮目相看，并把驴赏给了他们父子。诸葛恪很年轻就担任官职。曾经自荐为丹阳太守，吴将陆逊死后，他接替了荆州要职。孙权死前，升为大将军兼太子太傅，并嘱托辅佐幼子孙亮。在吴、魏交战中，诸葛恪因屡次获胜而骄傲，最终导致惨败，被人诬告谋反而惹来杀身之祸，尸体也被扔在乱坟冈中。直到孙休即帝位后，才下诏为他昭雪。

【释评】

这里陆逊讲的是上下级关系。道理看上去普通，却很重要。他说对上级要尊重，做好工作，处处维护，这样上级提拔了，你自然也会跟着提升。对下级要多加扶持，不要盛气凌人。得到下级的拥戴，工作才能做好。这看上去是典型的为官之道，即所谓一荣俱荣，一损俱损，未始不是一种人格修炼。无论如何，这毕竟要靠真本事，真功夫，比起用金钱美女投机钻营搞不正之风虽然来得慢些，但毕竟稳妥。

同时搞好两个关系，说说容易，却很难做到。有的人见了上级百般逢迎，摇尾乞怜，见了下属，却颐指气使，不可一世。有的人对下属宽厚，却一味抗上。看来要做到人情练达，真的很难。

陆逊的话看上去普通，却是至理名言。聪明的诸葛恪，难道真是不懂其中的道理？未必。这不过是性情使然。诸葛恪的家族谱系真的是无可挑剔，父亲受到孙权的信任，叔叔诸葛亮又是旷代奇才，他本人又聪明过人，也许正是因为这些原因，他才变得骄矜起来。从这个意义讲，人格的修炼也真的很重要。

【原文】

攻城易，攻心难。故示之以礼，树之以威，上也。

【译文】

占领城池容易，取得人心就难了。所以把礼节给他们看，向他们树立权威，这是上策。

【事典】李愬为朝廷树威

节度使李愬带领军队雪夜奇袭，攻下了蔡州，活捉了叛军首领吴元济，把他押解到京都长安。这是一件天大的功劳，朝野振奋，朝廷就派裴度作为招讨使到蔡州去。

裴度一进城，李愬就带着部下出来迎接，并恭恭敬敬地跪倒在路旁。看见李愬等人这样做，裴度吃了一惊，忙说：

“将军为朝廷立下大功，不必行此大礼。”

李愬正色说：“蔡州人野蛮骄横，不懂上下礼节几十年了。希望您借这个机会，做个样子给他们看看。也好让他们知道朝廷的威严。”

裴度连连称是。于是整肃衣冠，接受了李愬的拜见。

【人物】

李愬，唐代著名将领，曾任唐、随和邓州节度使。当时吴元济反叛，气焰嚣张，朝廷兴兵，久攻不下。在宰相裴度的主持下，李愬临危受命，担任起讨伐叛军的使命。李愬平素对部下宽厚，士兵伤病，他都要亲自去看望。有人批评他军纪不严，他说，“敌人听说我来，一定有所警惕，我故意让他们感到我军纪不严，他们就会以为我怯懦，等他们懈怠下来，我们就有隙可乘了。”果然，他在降将李祐带领下，雪夜奇袭蔡州，大获全胜，并生擒了吴元济。吴元济被解往长安后，同年十一月被斩首。

【释评】

李愬称得上是位良将，他一方面体恤士兵，没有当官的架子，另一方面却坚持对招讨使保持礼仪。前者是策略，目的是使士兵用命，也使敌人放松戒备；而后者却是原则，君不见孔老夫子一生忙忙碌碌，周游列国，要复的也就是这个“礼”。“礼”就是秩序，就是等级制度，上至国家，下至单位，这是维持政治机构正常运转必不可少的条件。李愬坚持朝廷之礼不可废，正是以此来树立朝廷威仪，使新攻克的蔡州百姓心存畏惧，不敢再反。

自古以来，有功劳的人往往容易遭到猜忌和诋毁。以裴度的功劳和声望，仍不可免，何况手握重兵的李愬。李愬对朝廷的使

臣保持谦卑，表面是考虑到朝廷威望，更深层的原因也是要避开谗言，保全自己。在顾及朝廷威仪的同时做到了明哲保身，不失为智者所为。

【原文】

上怨报之以德，上毁报之以誉，上疑报之以诚。隙嫌不生，自无虞。

【注释】

上级对你怨恨，就用仁爱来回应，上级攻击你，就用赞誉来回报，上级猜疑你，就用真诚来回应。没了嫌隙，自然就没有忧患了。

【事典】翟方进巧解隙嫌

胡常和翟方进一同研究经书，他们一个是清河人，一个是汝南人，但关系却很好。

胡常先做了官，而翟方进的名望却比胡常大。人们见了胡常，只是客客气气地打招呼，但一提起翟方进，就都伸出大拇指说：

“人才呀，要人品有人品，要学问有学问！”

时间久了，胡常感到自己总是在翟方进的阴影下面。自己除了比翟方进官大，别的似乎什么都比不上他。于是他心存不满，后来竟忍不住说起对方的坏话来了：

“他有什么了不起？不过是一介书生，就会空谈！”

这话慢慢就传到了翟方进的耳中：

“胡大人对你颇有不满，总是贬低你！”

“胡大人就是比我有能力嘛！”翟方进说。

说话的人摇摇头走开了。

以后每到胡常召集门生讲解经书的日子，翟方进就让自己的门生到胡常那里请教疑难问题，还把他讲解的话记录下来。一开始，胡常还不以为意，时间久了，他明白了对方有意地在推崇自己，心中感到不安起来，就不再讲翟方进的坏话了。后来，当人们开始称道起他的学问时，他也在赞扬翟方进了。

【人物】

翟方进是西汉人。从小是孤儿，在太守府里面当个小官吏。一个相面的人说他有封侯骨，劝他研习经术。他就从上蔡西到京师，跟从博士学习《春秋》，一直学了十几年，颇有成绩。他官做到了丞相，被封为高陵侯。他知识渊博，兼通文法，后来却因为灾异事件被皇帝赐死。

【释评】

大抵做官的都有一个毛病，认为自己的官比别人大，就是比别人有能力。在某种意义上也的确是这样。我们看到，真理不在多数人手里，也不在少数人手里，而在掌握权力的人手里。赵高把一只鹿拉到了金殿上，说这是马，于是大臣们都轰然附合，说这的确是一匹马。

我想赵高把一匹马拉来，说是一只鹿，大家都同样会说这只鹿没有长角。

胡常也难免犯了类似的毛病。他当了官，就不能容忍没当官的朋友比自己强。于是他开始诋毁朋友了。这样下去，朋友还会是朋友吗?幸好对方度量大，修养好，不但不以为意，反而处处维护他、抬举他，让他的心理逐渐平衡，化解了矛盾。

在整个事件中，翟方进清楚一点：他和胡常大人没有本质上的矛盾，胡大人对自己不满，无非是因为自己名声比他大。那么抬举一下胡大人，矛盾就自然迎刃而解了。

翟方进的做法往好了说，是以德报怨；往坏了说，是玩弄权术。后者的可能性似乎更大。朋友说自己坏话，是最伤感情的，一般人能忍而不发，已属难得，又怎么能做到反而推崇对方呢？既然推崇对方，为什么一开始不这样做？除非他真的有宰相的肚量，不然就是曲意为之。交友之道，贵在以诚，一味地耍心计就不好了。当然，作为下级，这不失为化解矛盾、取得谅解的有效办法。

【原文】

事君以忠，不涓细流。待人以诚，不留小隙。

【译文】

对待君主要忠心，一点点小事也不忽略。对待别人，要真诚，不留一点缝隙。

【事典】*曹彬为臣不欺君*

赵匡胤在周世宗麾下做部将时，曹彬还是周世宗身边的官吏，掌管着宫中的茶和酒。一天，赵匡胤找到曹彬，向他要些酒用。曹彬拒绝了他，说：

“这是官家的酒，怎么能随便送人？。”

赵匡胤碰了钉子，感到很没面子，就讪讪地回营去了。不一会儿，曹彬就笑嘻嘻地亲自把酒送到了赵匡胤的营帐。

赵匡胤很吃惊：

“这是官酒，怎么好送我？”

曹彬说：

“将军搞错了。刚才不给你的是官酒。这酒是我特地从酒肆中买来送给将军的。”

赵匡胤深为感佩。

赵匡胤当了皇帝后，对众臣说：

“世宗手下的官吏，不欺骗他的只有曹彬一个。”

于是他把曹彬视为心腹。

【人物】

曹彬，北宋初年大将，最初曾为后汉、后周将领，赵匡胤称帝后，成为赵匡胤的部将。他严于治军，尤其注重军纪，很受宋太祖赵匡胤的器重。乾德二年任都监，参加征讨后蜀的战争。开宝七年统兵灭掉南唐，第二年攻克金陵。后又决策讨伐北汉和攻辽，屡立战功，拜枢密使。

曹彬不光善战，还爱惜百姓。在进攻南唐前，他突然称病，部下去看望他，问起病情，他说：“我的病不是药所能治好的，只要诸公诚心立下誓言，攻下城池的时候，不随便杀死一人，我的病就自然好了。”于是众将焚香为誓。围攻金陵的时间很久，城中百姓处在饥寒之中，曹彬下令部下暂缓攻击，以给民众生路。

后来在征辽战役中，曹彬因为孤军冒进、兵疲粮乏而撤军，在岐沟关（今涿州西南）被契丹军击败，导致宋军全线溃退，被降职。真宗即位后又再次担任枢密使。

【释评】

无论是对待上级，还是对待同事，都应该缜密周全。在大事上忠心，而忽略了小事，就往往会因小失大。比如，你对公司忠心耿耿，不肯出卖公司的机密，不会有人在意。但你拿了公司的几个小钱，别人就会沸沸扬扬，怀疑起你的忠诚乃至品格来，你的位置就不保了。

曹彬在拒绝赵匡胤要酒时，不会想到他有一天会做了皇帝。但当时要是给了，后面的情况就危险了。试想，他替皇帝管酒，却私自把酒给人喝，送人情，而你恰好又当了皇帝，你会怎么想？是

不是会怀疑他同样把酒拿给别人喝？再进一步推及，他可以给别人酒，那么别的呢？他的权力越大，可给的东西越多，也就越发地危险。如此想来，他还能得到重用吗？

即使赵匡胤当不上皇帝，他也会对你的忠诚产生怀疑。谁又愿意和一个信不过的人打交道呢？在共事时也就难以以诚相待了。

曹彬的高明之处在于他的恪尽职守。这很难与聪明智慧联系在一起，但从实质上说，这是一种最大的聪明和智慧。真正的聪明和智慧并不在于你能玩弄多少大花样和小花样，而在于你清楚地知道什么是应该做的，什么是不应该做的。说到底，智慧是一种品格。

说到缜密周全，曹彬还不仅如此。他拒绝了把皇帝的酒给人喝，却自己掏腰包买酒送给被他拒绝过的人。这样既尽到了忠，还让人感动。想想看，如果他没有买酒给赵匡胤，而只是拒绝，当赵当了皇帝，即使同样会认为他忠心，但关系毕竟是差了一层，还会拿他当心腹吗？

【原文】

为上计，不以小惠，而以长策。小惠人人可为，长策非贤者不能为之。

【译文】

替上面着想，不是用小的好处，而是从长远着想。小的好处，人人都可以做到，可是长远的考虑，只是贤者才能够实现。

【事典】吕夷简为臣识大体

宋仁宗生了病，很久没有上朝临政了。

这天，仁宗感到病体稍安，就想到了政事。他来到便殿，命令

内官赶紧把执政的大臣召来见面。

吕夷简接到旨意，过了很久才去。同僚都催他走快些，他却迈着方步，意定神闲地进了宫。

仁宗见他姗姗来迟，有些不快，就说：

“朕的病体稍安，很想见见你们，你为什么来得这么慢？”

吕夷简从容地对皇上说：

“陛下的身体不适，朝野都在为您担忧。一旦突然召见身边的近臣，臣等坐着车子匆忙进宫，外面一定会以为出了大事，会引起人们的不安。”

仁宗听了，转怒为喜，认为这位辅臣很识大体，懂得为臣之道。

【人物】

吕夷简，字坦夫，咸平进士。他长于智术，宋真宗曾问吕蒙正，你的儿子谁可以重用。吕蒙正答道，我的几个儿子都不争气，但有个叫吕夷简的侄儿，是做宰相的材料。

真宗朝，吕夷简历任地方官，有政迹，因而受到真宗的赏识。他曾经奏请废除农具税，并暂缓南方伐木运送京城的做法。宋仁宗即位后，他真的做了宰相。当时仁宗年幼，太后临朝，十几年中，天下太平，应该说他起到了一定作用。但他赞同仁宗废除郭皇后，又贬逐力谏的言官孔道辅、范仲淹等人，受到了非议。后来又因为范仲淹批评过他任人为亲，就指责范为朋党，加以贬黜。当然他也做过一些有益于当时的事情。当契丹乘宋国和西夏交战之机，要求关南十个县的地区，他请建大名府为北京，以示有备。他几度被罢相，又几度重任。后来因为孙沔、蔡襄、欧阳修等弹劾他，为相二十年，专事姑息，大坏纲纪，被止仕。

【释评】

吕夷简颇有才干，就是心胸狭窄了些。因此他与范仲淹、富弼这样的贤臣不能相比，但就谋略来讲，他一点也不比这些人逊色。

皇上大病初愈，要召见大臣。换了一般人，会忙不迭地赶了去，来表示自己的忠心。但这样表明忠心的方式，太落俗套，皇帝也司空见惯。而吕夷简则采用了另外的方式，他故意晚来。当皇上责怪他时，他就振振有辞地说，这样做是怕引起众人的惶恐：因为皇上病了很久，突然宣召大臣，外面会以为出了什么大事。

对于皇帝来说，有什么比安定人心，维持自己的统治更为重要？因此他也就转怒为喜了。

从表面上看，我以为吕夷简的做法从臣子的角度看是正确的。做下级的，就是要时刻维护领导的利益，时刻维护大局。说到底，上下级有着共同一致的利益。但他的做法总让人感到有些做作的成份。到底如何，现在已很难考证了。这里姑且把这个故事作为下级对上级负责的例子吧。

【原文】

故事之以谀，不如进之以忠。助之喜，不如为之忧。

【译文】

所以用谄谀来对待上司，不如表现得忠诚。让上司高兴，不如为他分忧。

【事典】古弼忠心谋国

魏太武到西河套狩猎，命令古弼备些好马给手下的骑士们，以便狩猎。

圣意如山，谁敢不从？可到了打猎的那天，魏太武惊奇地发

现，古弼为他们准备的都是些老马瘦马，跑起来慢吞吞地，哪里追得上猎物？

魏太武勃然大怒，骂道：

“这个尖脑袋的奴才，竟敢和我对着干。回去后我先斩了他！”

古弼的长相很奇特，他的脑袋尖尖的，看上去像一枝笔，魏太宗为他起名叫“笔”，而魏太武就开他的玩笑，管他叫“笔头”，里面也含有称赞的意思。但此刻世祖龙颜大怒，就叫他“尖脑袋”了。

古弼的周围人都吓得脸色发白，不知如何是好。他们知道，这次不光是古弼性命不保，恐怕他们也会受到牵累。

古弼却说：

“替君王办事，不能使君主玩得尽兴，这是小罪；但假如不为危急时刻做出准备，这才是大罪。现在北狄南胡的敌人正在窥探时机，随时准备入侵，这是我所担忧的。我挑选好马充实国防，假如这样对国家有好处，我又何惜一死！明主会分清是非。过错在我，与你们无关。”

魏太武听了，感叹道：

“有这样的臣子，是国家之宝啊！”

【人物】

古弼为人忠诚谨慎，喜爱读书，长于骑射。魏太宗很赏识他，赐名为“笔”，意思是直而有用；后又改名弼，是表明他的辅佐才能。世祖即位后，古弼因功拜立节将军，赐爵灵寿侯。并州胡人反叛，古弼奉旨出征，晋为侍中、吏部尚书、典南部奏事。

后来古弼拜安西将军，跟随皇帝出征赫连定。赫连定率步骑兵二万，与古弼相遇。古弼假意撤退，诱敌深入。世祖乘机命令高车敕勒驰攻击赫连定，斩首数千级。弼乘胜攻占了安定。

世祖拓跋焘迷于棋道。一次与给事中刘树对弈，古弼有急事奏报，但世祖竟充耳不闻。古弼等了很久，见皇帝连头也不抬，不禁火冒三丈，上前揪住刘树的头发，把他拖下棋桌，饱以老拳，斥责说："皇上不理朝政，是你的错。" 世祖见刘树受屈，急忙上前解劝："不听奏事，是朕的错。"

魏太武帝，北魏皇帝。即拓跋焘。鲜卑族人。魏道武帝的孙子。

公元 423 年，拓跋焘即位。即位后他采取了多项措施，如整顿税制，分配土地给贫人，安置流民，引用大批汉人参政，旨在加强北魏的封建化进程，加强与中原地主的结合，稳定社会，发展经济，使北魏国势日盛，为统一北方奠定了基础。此后，他东征西伐，统一了北方，结束了历时百余年来的十六国分裂局面，从而与南方的刘宋政权并立，形成南北朝对峙的格局。

【释评】

古弼的事例比起吕夷简来，更具有说服力。首先，是因为吕夷简务的是虚，而古弼务的是实。其次，吕夷简有故意表现的嫌疑，而古弼面对的则是实际问题，不容得马虎。

皇帝狩猎，要好马。古弼却准备了一些差些的马。难道他不知道这样会使皇帝不快？在专制时代，皇帝个人的喜怒哀乐完全可以决定一个人或一个家族的命运。但古弼首先考虑的是国家的安危。当然，皇帝也不傻，当知道古弼的良苦用心，就嘉奖了他。

古弼的举动表现出来的不仅如此。为皇帝提供一次好马，并不会影响整个战备，战争也不会刚好在这一天打响。但今天给了皇帝好马，明天后天呢？一旦开了头，成了惯例，事情就危险了。古弼是想通过这件事，劝谏皇帝要居安思危。这才是最重要的。

【原文】

思上之所思，而虑其无所思；为君谋利，不如为君求安。思之深，而虑之远。锦上添花，不如雪中送炭。

【译文】

想着上面所想的，却能考虑到上面没有想到的；为国君谋求好处，不如为国君求得太平。想得深，就考虑得长远。锦上添花，比不上雪中送炭。

【事典】冯谖为主买义

孟尝君问门下的食客，谁熟悉帐目，能替他去薛收债。

冯谖说：

“我能。”

于是冯谖就准备好车辆，整理好行装，载着债券契约出发了。

在出发前，他向孟尝君告辞，说：

“债收完后，可要买些什么回来？”

孟尝君说：

“看我们家缺些什么，就买些什么吧。”

冯谖到了薛地，把债务人全部召集来，核对债券无误，就对他们说：

“孟尝君这次让我来，不是来收债的，而是要免除你们的债务。”

他当场烧毁所有的债券，债务人都欢呼万岁。

冯谖很快地赶车回到齐国，孟尝君觉得很奇怪。整装出来接见他，问：

“债都收完了？”

冯谖说：“收完了。”

孟尝君又问：

“你买了什么回来？”

冯谖说：

“您命我买些家里缺少的东西。我看主君家中金银珠宝、声色犬马都不缺，所缺的只有‘义’罢了，所以我为您买来了义。”

孟尝君说：

“怎么买义？”

冯谖说：

“目前您只有小小的薛地，却不爱抚薛民，还向他们图利。所以我假称您下令免除他们的债务，烧了那些债券，人民都欢呼万岁。这就是我为你买的义啊！”

孟尝君听了，很不高兴。

一年后，齐王猜忌孟尝君，打发他回到自己的封邑。孟尝君一片忠心，落到这个下场，心里自然悲凉。但令他欣慰的是，他的车马离薛地还很远，就远远地看见当地的人们扶老携幼，争着在路上迎接他。于是孟尝君对冯谖说：

“先生为我买的义，今天算是看到了。”

【人物】

冯谖是孟尝君门下的食客。开头孟尝君并不重视他，他得到的待遇只是粗茶淡饭。但冯谖很懂得表现自己，他弹着长剑唱道：“长剑回去吧，吃饭没有鱼。”孟尝君知道了，就给了他鱼。不久，他又弹着长剑唱道：“长剑回去吧，出门没有车。”孟尝君就给了他车。但他又不满足，又弹着长剑唱道：“长剑回去吧，没有办法养家。”孟尝君又满足了他的要求。他从此不再唱歌，却帮助孟尝君做了不少的事情。

【释评】

冯谖受到孟尝君的厚待，又被派去收账。本来，他应该尽心尽力，把账目弄得一文不差，来报答孟尝君。但事实却不是这样，他到了那里，假称孟尝君免除了大家的债务，不但不收账，反而把账本烧个精光。他行前答应为孟尝君买些东西回去，回去却两手空空，当孟尝君问起，他还振振有辞地说，我这是为你买来了义。

“义”是什么？摸不着，看不见，又怎么来验证？如果不是发生了后来的事情，冯谖买来的义就无法证实。但当孟尝君真的被贬回封地时，当地的百姓夹道相迎，使孟尝君，也使后世的当权者清楚地看到了“义”的存在。

冯谖食鱼坐车真的是没有白费，他为孟尝君考虑得很长远。他没有忙着锦上添花，这也用不着他，会有很多人抢着去做。他所要做的，是别人想不到或做不到的，他要在孟尝君失势时雪中送炭。相比之下，炭比起花来，要实际得多，也重要得多！

避祸卷五

郁然怀天下之志，而宜韬之以晦。牙坚而先失，舌柔而后存。柔克刚，而弱胜强。人心有所叵测，知人机者，危矣。故知微者宜善藏之。（此处残缺）考祸福之原，察盛衰之始，防事之未萌，避难于无形，此为上智。祸之于人，避之而不及。惟智者可以识其兆，以其昭昭，而示人昏昏，然后可以全身。

君臣各安其位，上下各守其分。居安思危，临渊止步。故易曰潜龙勿用，而亢龙有悔。夫利器者，人所欲取。故身怀利器者危。宜示之以无而去其疑，方无咎。不矜才，不伐功，不忘本。为人以谦，为政以和，守其常也。（此处缺30字）有隙则明示之，令其谗不得入；大用而谕之小用，令其毁无以生。

不折大节，不弃小惠。进退有据，循天理而存人情，此所以为全身之术也。（此处缺17字）必欲图之，勿以小惠，以大德；不以图近，而谋远。

恃于人者不如自恃。自恃者寿，自足者福。顺天应人，故常在。（此处缺37字）自爱者重。危房不可近，危邦不可入。明珠必待识者，宝剑只酬壮士。以贤臣而事昏主，危矣。故明主则谏，昏君则去。不去而隐于朝，宜也。知其雄，守其雌。事不可为而身退，此为明哲保身之道也。

本卷精要

◇以其昭昭，示人昏昏，而后可以全身。

◇以无示有，可获得利益；以无示无，可消弭灾祸。

◇柔能克刚，弱能胜强。舌头比牙齿更强固。

◇功夫才强者，如果没有权谋，处境就凶险了。

◇三十六计中，走为上计。消除危险、避免事端也是一种“走”。

【原文】

廓然怀天下之志，而宜韬之以晦。牙坚而先失，舌柔而后存。柔克刚，而弱胜强

【译文】

胸中怀有匡复天下的志向，应该把它隐藏起来。牙齿坚固，却最先失去，舌头柔软却一直留着。柔能克刚，弱能胜强。

【事典】刘备韬晦谋天下

曹操当了汉朝的丞相，权倾朝野，但他并没有感到权力的快乐。他知道，他还有很多潜在的和公开的强大对手，在威胁着他的霸业，甚至生命。

刘备就是其中一个。

刘备对他构成威胁，并不因为他是名闻天下的皇叔。皇亲国戚他见得多了，多半是草包，要不就只会夸夸其谈。在他看来，刘备心机深沉，雄心勃勃，却装出一副与世无争的样子。没事的时候，和人一边谈话，一边编着草席。曹操知道，这种人最难对付，因为你根本不知道他心里在想些什么。他又善于笼络人心，手下的战将关羽、张飞，不但骁勇善战，又都对他忠心耿耿。最让曹操担心的是，刘备一旦和宫中密谋，借皇帝之名，号令天下，事情就难办了。

于是，曹丞相就去看望刘皇叔。

"皇叔，你在忙些什么？"曹操见刘备戴着草帽，在太阳地里浇菜，感到奇怪。

"哦，原来是丞相来了。失迎失迎。"刘备说，"丞相请看，我种的菜长得还不错吧。"

"想不到皇叔还有这份闲情雅致。"曹操说，"我这里有一瓶好酒，又见枝头梅子青青，不忍心一个人独自享用，特地来找

皇叔一同喝酒聊天，岂不快哉！”

两个人青梅煮酒，边喝边谈。谈到天下大势，这时阴云密布，下起了雨。曹操就说：

“天下的英雄，就像腾云造雨的龙一样，能大能小，能升能隐，乘时变化。皇叔见多识广，一定知道当世的英雄吧？”

刘备赶紧说：

“我肉眼凡胎，哪里识得英雄？”

曹操大笑：

“不要太谦虚了。没有见到，说说名字也好。”

刘备想了想，说：

“淮南袁术，兵多粮足，算得上英雄吧？”

曹操笑着说：

“他是坟中的枯骨，我早晚会抓住他。”

“袁绍是四世三公，虎踞冀州，手下又有很多能人，应该算一个吧？”

“他样子凶，胆子却很小。干大事惜身，见小利而忘命，算不上，算不上。”

“刘表呢？他可是名称八骏，威镇九州啊。”

“不过是有名无实罢了。”

“孙策怎么样？”

“借他父亲的威名，也不算。”

“刘璋呢？”

“在我眼中，他不过是一条看门狗。”

“张绣、张鲁、韩遂这些人怎么样？”

“碌碌的庸人而已。”

刘备叹了口气：

“除了他们，我真的不知道有谁了。”

曹操正色说：

"真正的英雄，应该胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志。"

刘备说：

"说得不错，可谁又能当得上呢？"

曹操用手指着刘备，然后又指着自己，说：

"天下英雄，只有你和我两人！"

刘备大惊失色，手中的筷子竟然也掉在了地上。正好一阵滚雷响起，刘备从容俯身拾起筷子，自嘲说：

"一声雷响，就把我吓成这样！"

曹操看着他：

"大丈夫还怕打雷？"

刘备说：

"圣人说迅雷风烈，必有大变，哪能不怕。"

刘备借雷声把这件事情轻轻地掩盖过去，但却出了一身的冷汗。

【人物】

曹操字孟德，小名叫阿瞒。从小就机警而有权术。他二十岁时举孝廉。黄巾起义时他任骑都尉，讨伐有功，升为济南相。后来让他做东郡太守，他称病不就，回到家乡。后来他又散尽家财，招募义兵，讨伐董卓。他进入洛阳，见汉献帝，并在董昭等人的劝说下，把首都迁到许昌。从此，他挟天子以令诸侯，用献帝的旗号削平大部分割据势力。在"官渡之战"大破袁绍后，逐渐统一了中国北部。在率大军南征时，被孙权和刘备的联军在赤壁打得大败。后来他击败马超，招降张鲁，还利用孙权与刘备的矛盾，消灭了关羽，解除了襄樊的威胁。后来他被封为魏公，又进魏王，加九锡。他的儿子曹丕称帝后，追谥他为魏武帝。

【释评】

兵法上讲，知己知彼，百战不殆。意思是说了解了敌方和己方的实力，就容易取胜了。由此看来，掌握敌方的虚实、动向十分重要。打仗是这样，搞政治和经商也是这样。但就像有矛就有盾一样，一方面自己要知彼，另一方面又不能让敌人知彼。因此，军事上有军事秘密，政治上也讲究"韬晦"。韬晦就是隐藏和掩盖自己的意图、抱负和行动计划。做到了这一点，既会使政敌对你放松警惕，也能使你的举动达到出其不意的效果。

这里刘备的做法就是典型的"韬晦"。他在家种菜浇地，就是让人认为他是个庸人。谁会去警惕和猜忌一个庸人?这样就安全了，和献帝除去曹操的图谋也就容易实现。刘备为人心机深沉，他平时少言寡语，因为言多必失；爱织席子，这当然是业余爱好，但也不失为产生平易感的一个方法。大凡庸人爱当众炫耀，唯恐别人小看自己，而真正的大人物，除非必要，一般都是采取低调。用老百姓的话讲，就是咬人的狗不露齿。

在这个故事里，刘备受到惊吓有两次。一次是曹操说他是英雄时，这点破了他的心事，他可不甘心种种菜，或当个什么官。他要建立起一个王朝，说得好听些，就是匡扶汉室。因此当曹操说他是英雄，他竟然连手中的筷子也掉在了地上。筷子掉了，是又一惊。曹操这样，只是试探，如果他为此吃惊，就等于告诉了曹操猜对了。幸好他还算机灵，用打雷把这件事遮掩过去了。

【原文】

人心有所叵测，知人机者，危矣。故知微者宜善藏之。

【译文】

人心无法预料，知道别人心思的人，处境往往会很危险。所以知细微问题的人应该将其很好地隐藏起来。

【事典】隰斯弥藏拙免祸

齐国的大臣隰斯弥去拜见田成子。田成子和他登上高台眺望风景。

高台建得很雄伟，举目四望，其中三面都很开阔，远处的风景可以一览无余，只有南面被一片树木遮住，而这片树木正是隰斯弥家的。

“怎么样，风景还好吧？”田成子微笑着问隰斯弥。

“是呀，是很好。”隰斯弥若有所思地说。

回到家里，隰斯弥马上叫来仆人，要他们把树砍倒。他的侍妾问：

“你今天是怎么了？刚刚回家，就要砍树。”

隰斯弥皱了皱眉头，说：

“别砍了。”

他的侍妾问：

“一会儿砍，一会儿又不砍，你怎么变来变去的？”

隰斯弥摇摇头，说：

“你哪里知道。俗话说，知道深渊里的鱼是危险的。田成子想要有所图谋，这是天大的事情，要是我向他表明我能了解他的细微想法，我就面临杀身之祸了。不砍树到底算不上大错，知道了别人不愿说的事情，毛病可就大了。”

于是他不再提砍树的事。

【人物】

田成子，齐国丞相。他用大斗出、小斗进的办法大力争取民众。公元前 481 年，田成子发动政变，杀死齐简公和许多强宗贵族，另立齐平公，进一步把持了政权。田成子又通过“修公行赏”等亲民政策，使国民人心所向，把齐国国君变成了实际上的傀儡。

【释评】

田成子邀隰斯弥登上高台去看风景，也许是在暗示隰斯弥他们的树遮住了自己的视线。而隰斯弥他看出了田成子大人的心思，便要主动砍去这些树，免得无故得罪大人物。

如果只做到这一步，隰斯弥顶多是个乖巧的人，却无法做到明哲保身。但隰斯弥毕竟老到，他马上意识到这样做的后果。田成子包藏祸心，谋求篡位。他在成事之前，决不会愿意让别人知道。能看出他心思的人，也就一定会知道他要谋反。他带领隰斯弥看风景，也许意不在树，而是以此试探隰斯弥是否能看出他的心思。幸亏隰斯弥想到了更深一层，装作对一切懵然无知，才保全了身家性命。

政界商界疑云密布，杀机四伏。螳螂捕蝉，黄雀在后，黄雀之后，更有捕手。聪明过人往往遭忌，而藏拙是最好的生存方式。三国时杨修被认为是绝顶聪明，曹操有什么想法都瞒不过他，他自己知道不算，还到处卖弄，弄得曹操最后只好杀了他。当然，杨修或许只是聪明，而隰斯弥才是智慧。说到底，聪明和智慧大有区别。

【原文】

考祸福之原，察盛衰之始，防事之未萌，避难于无形，此为上智。

【译文】

思考祸福的根本，察看盛衰的开端，在事情没有萌发前就开始预防，在危险没有形成时就避开它，这是最大的智。

【事典】王翦取宅保平安

王翦率领六十万大军去攻打楚国，秦王嬴政亲自到灞上相

送。

秦始皇满满斟了一杯酒，端给王翦说：

“老将军请满饮此杯，祝早日平定楚国，那时朕亲自给将军接风洗尘。”

王翦谢过秦王，接过酒杯，一饮而尽说：

“陛下，战场之上，刀箭无情，老臣临行前有一个请求，不知该说不该说？”

秦始皇说：

“老将军请讲。”

王翦就向秦王请求良田宅园，秦王笑道：

“老将军是怕穷啊？寡人做君王，还担心没有你的荣华富贵？”

王翦说：

“做大王的将军，有功最终也得不到封侯，所以大王今天特别赏赐我临别酒饭，我也要乘此机会请求大王的恩赐，这样，我的后代子孙就不愁没有家业了。”

秦始皇哈哈大笑。

王翦到了潼关，又派使者回朝请求良田。一连五次，秦王身边的人都担心秦王会发怒，但秦始皇的神色丝毫未变，反而看上去挺高兴。

有位心腹对王翦说：

“将军太过分了吧？哪有这样朝君主要田要地的，难道不怕秦王怪罪吗？”

王翦说：

“不然。秦王为人狡诈，不相信人。现在把全国的军队都交给了我一个人，我不多请求田产作为子孙的基业，秦王就会坐在朝廷里怀疑我，那样我可就危险了！”

【人物】

王翦是秦始皇手下大将，从小就喜好军事。始皇十一年，王翦带兵攻打赵国的阏与，不仅攻陷，还一口气拿下九座城邑。始皇十八年，王翦领兵攻打赵国。只用了一年多的时间就攻占了赵国。赵王投降，赵国各地全部被平定，被设置为郡。第二年，燕国派荆轲到秦国谋杀秦王，秦王派王翦攻打燕国。燕王喜逃往辽东，王翦终于平定了燕国都城蓟胜利而回。秦王派王翦儿子王贲攻击楚国，楚兵战败。掉过头来再进击魏国，魏王投降，最后平定了魏国各地。

王翦与他的儿子王贲先后灭掉赵、魏、楚、燕、齐五国，颇受秦始皇的推重。在平楚过程中，秦始皇先用李信被楚战败，改用王翦大获全胜。秦二世时王翦死去，后来他的孙子王离不敌项羽，做了项羽的俘虏。

【释评】

自古以来，死在自己君王手里的将军几乎不比死在战场上的将军少。任何君王都明白，军队是利器，是双刃剑，你可以用来杀敌防身，但弄不好，也会伤了自己。战功过大，难以封赏；军权过大，无法控制。出于这方面考虑，杀死有功之臣并不是最坏的选择。

所以，为将之道，既要克敌制胜，又得时刻提防君王的猜忌。后者最好的办法是消除君王的疑虑。而消除疑虑莫过于把老底露出来，让君王明白：啊，原来你贪图的是钱财，而不是王位。贪图钱财不是什么了不起的事情，谋位篡权才是大逆不道的。

汉朝萧何功劳最大。有个门客对萧何说，您的功劳最大，无法再给你封赏了，你又得到百姓们的拥护，皇帝在外打仗，还几次问起你在做什么，这是怕你造反啊。萧何听了深以为然，他就按门客的计策多买田产，还做了一些损害自己声誉的事情。等高

祖回来时，看到百姓拦路控告萧何，反而十分高兴。萧何所用的计谋与王翦的如出一辙。

【原文】

祸之于人，避之而不及。惟智者可以识其兆，以其昭昭，而示人昏昏，然后可以全身。

【释文】

祸患对于人，避也避不开。只有智者可以发现它的苗头，自己清楚，却对别人装作一无所知，然后可以保全自己。

【事典】司马懿佯病却祸

在司马懿二十九岁时，曹操作了汉朝的丞相。他邀请司马懿出来做官，司马懿看不起曹操，就借口有风痹病，一再推辞。直到曹操以拘捕相威胁，司马懿才勉强出来做官。

后来魏王曹操病死，曹丕继位后不久就代汉称帝，任命司马懿为抚军将军，录尚书事。魏明帝曹叡即位后，又拜司马懿为骠骑将军，驻军宛城，总督荆豫二州的军事，封舞阳侯。二三一年，诸葛亮第四次北伐，进攻天水，把魏将贾嗣、魏平围困在祁山。魏明帝请司马懿领兵对抗诸葛亮。于是司马懿来到了长安，都督雍、凉二州诸军事，统帅张郃、费曜、戴凌、郭淮等将领对付诸葛亮。二三四年八月，汉丞相诸葛亮病逝于五丈原军中。司马懿抗击蜀军北伐的战争由此取得了决定性的胜利。

但此时的司马懿兵权在握，令大将军曹爽深为不安。他早就看出司马氏父子有过人的智谋，也有与智谋相等的野心。蜀国的丞相诸葛亮智谋无人能比，司马懿竟然能与他打了个平手。诸葛亮一死，司马懿就没有了对手。曹爽现在担心的是司马氏会对皇帝不利，这方面的例子用不着到外面去找，他们曹家就是这样从

汉朝得到了天下。

他决定除掉司马懿。而司马懿也早已预感到曹爽要对自己不利，也在暗中准备动手。他上表朝廷，说自己病得很重，向朝廷请假。

曹爽知道这不过是司马懿在使诈，正好河南郡李胜要到荆州办事，曹爽就让他去见见司马懿，也好一探虚实。

李胜见到的司马懿，已经完全变了样子。他面容憔悴，满脸花白的胡须乱成一团。见客人落座，司马懿就抓住侍女的衣襟，指着嘴说：

“渴，渴。”

侍女端来粥喂他吃，粥从他的嘴里流了出来，满身满脸都是。

看到这个样子，李胜说：

“外面传说你病了，没想到会病成这样！”

司马懿说：

“听说你要来并州，我们最近准备好好迎接一下你。我活不了几天了，师儿和昭儿还请你多加照顾。”

李胜说：

“这里是荆州，不是并州。”

司马懿却说：

“你刚刚到了并州？”

李胜纠正他：

“是到了荆州。”

司马懿说：

“我年纪大了，脑袋不清楚。你的话我弄不大明白。”

李胜叹息着告退。他对周围人说：

“想不到一代名将，到了老年会如此悲惨！”

他写了封密函，把经过一五一十地告诉了曹爽。曹爽看了大

笑说：

“想不到司马懿也有今天。既然他已苟延残喘，就让他自生自灭吧。”

于是他不再有杀司马懿的念头，以为天下高枕无忧了。

没过多久，司马懿起兵，杀了曹爽。他后来也走了曹操的老路子，代魏称王。

【人物】

司马懿，字仲达，河内温县（今河南温县西南）人，出身于东汉以来累世为二千石的豪强家庭，他的父亲司马防官至京兆尹。司马懿早年任郡州小吏，建安十三年被曹操辟为文学掾。建安二十二年，曹丕立为太子，司马懿任太子中庶子，与陈群、吴质、朱铄同列为曹丕的“四友”，是曹丕智囊团的主要人物。曹丕以魏代汉后，司马懿任丞相府长史，又为督军御史中丞。黄初七年（226 年）曹睿继位，司马懿以顾命大臣迁抚军大将军，统领禁军。又任骠骑大将军，都督荆豫二州军事，坐镇宛城，主持荆州对吴攻战。景初三年（239 年），魏明帝曹睿崩，太子齐王曹芳继位，司马懿、曹爽辅政。十年后，司马懿诛杀曹爽及其党羽，夷三族。次年司马懿病逝，他的儿子司马师、司马昭辅政。公元 265 年，孙子司马炎以晋代魏，追谥司马懿为“宣帝”。

【释评】

司马懿用的计谋说白了，就是“装死”。

这似乎算不上一种计谋，因为有些动物都会使用这种办法。当遇到强大的对手而又无法逃掉的时候，它们往往就躺在地上装死。等对手走了，才站起身，抖抖身上的土，又去干自己的勾当了。

装死也不容易。首先你要能隐忍。像司马懿这样的大人物，

居然会让自己变得那样不堪。他毫不珍惜自己的身份，也难怪骗过了对手。

不过，这种计谋却真的很容易奏效。当对手丧失了战斗力时，人们一般不忍心，也似乎没有必要再去和你较量，很容易放过你——当然特别精明和狠毒的对手除外。它巧妙地利用了人们的同情心，也麻痹了人们的斗志。总之，打不过就跑，跑不了就装死。能否成功完全取决于对手的为人，也取决于你的表演天分。

【原文】

君臣各安其位，上下各守其分。居安思危，临渊止步。故易曰潜龙勿用，而亢龙有悔。

【译文】

君王和臣子各自安于自己的位置，上级和下级各自坚守自己的本分。做人应在安全的时候想到危难，在深渊前及时止步。所以《易经》说："潜龙勿用"，"亢龙有悔"。

【事典】王叔文点拨太子

王叔文常在东宫陪太子下棋。一天，下棋的时候，谈论起政事，大家都一致认为宫市有太多的弊病。

太子说：

"我正准备劝说皇上，把宫市废除掉算了。"

在场的人都纷纷称赞太子英明果敢，太子也感到颇为得意。只有王叔文在一旁默不做声，似乎有心事。

众人散去后，太子把王叔文留了下来。

"先生有什么要说的吗？"太子问。

"是的。"王叔文说，"太子，您知道自己的职责是什么吗？"

"请先生指教。"

"太子的职责是侍奉皇上的饮食起居，早晚问安，而不该议论其它的事情。陛下在位很多年了，如果一旦疑心太子劝谏废除宫市是收买人心，太子又该如何？"

太子听了先是大惊失色，接着泪水流了下来：

"先生指点得是。要是没有您的指点，错误可就大了。"

从此，太子对王叔文格外宠信，言听计从。

【人物】

王叔文为人机智多计，明治国之道，柳宗元赞扬他有文武谋略。他下得一手好棋，这大概与他胸怀谋略有关。唐德宗派他到东宫侍奉太子李诵，"待诏禁中，一共十八年"。德宗去世后，李诵当了皇帝，就是唐顺宗。顺宗任命王叔文为翰林学士，参与朝廷大政的决策。为了打击宦官势力，革除政治积弊，王叔文推行了一系列改革措施，史称"永贞革新"。虽然变法后来以失败告终，但在历史上产生了深远的影响。

【释评】

太子也被称为"储君"，"储"是备用的意思。用今天的话来说，就是皇帝的接班人。从这个意义上讲，太子既是皇帝身边最亲近的人，同时也是皇帝最忌惮的人：他离王位只有一步之遥，伸手可及，谁知道他是不是按捺不住，想及早登上王位！一旦皇帝认为太子有了这样的想法，太子就会被从九霄之上贬至烂泥之中。因此，作为太子，最聪明的办法就是有足够的耐心，保持自己的本份，韬光养晦。王叔文是太子的棋友，在人生和权位这步关键的棋上，他为太子支了很重要的一招。

无论古今，不分中外，当权者首先看重的不是才能，而是忠诚。当你无法证实你的忠诚时，那么最好安份些，恪尽职守，做好

份内的事。一旦你被认定要夺上司的交椅时，你的才能越大，处境就越危险，如果不是被炒尤鱼，至少也会坐冷板凳的。在这方面，正反的例子不少，不妨参照。

【原文】

夫利器者，人所欲取。故身怀利器者危。宜示之以无而去其疑，方无咎。

【译文】

利器，人们都想得到。所以身怀利器的人很危险。应该向别人暗示自己没有，消除他们的怀疑，这样才不会出问题。

【事典】陈平机智避祸端

汉朝的谋臣，除了张良之外，就要数陈平了。

陈平最初不在刘邦的手下。陈胜、吴广起义，天下群雄并起，家境贫寒的陈平也想做一番事业，就投靠了魏王。但魏王胸襟和眼力都差，陈平的计谋不但不采纳，反而听信谗言。陈平于是又投在了项羽的麾下。项羽倒是用了他的计策：当殷王司马卬反楚归汉，他让陈平去打殷王，于是殷王又降了楚国。后来，司马卬再次投到刘邦的怀抱，使项羽大发雷霆，要追究责任。陈平就飘然而去，投奔了汉王刘邦，从此他的才智得以充分地施展。

就在陈平离开项羽，投奔刘邦的途中，发生了这样一件事，充分显示出陈平的智谋。

他换了一套百姓的衣服，腰上佩着一把剑，来到渡口，叫住一个船夫：

“快些撑我过河，我有急事要办！”

他担心项羽派兵追来，就催着船夫快些划。

船夫见他气宇不凡，又匆匆忙忙，知道他一定是在逃亡。当

时正在战乱中，哪里都不安全，所以常有富人带着金银，穿着普通百姓的衣服出门避祸。于是船夫就想：

他的腰包里一定装了不少金银财宝。不如等船到江心，做了他，把他的尸体扔入江中，神不知，鬼不觉，金银财宝可就归我了。

陈平坐在船尾，看船夫不住打量着自己，知道他在想自己身上是否有值的东西。后来船夫眼露凶光，就知道他起了杀心。又见他面带奸笑，这肯定是他想好了主意，就等下手了。　于是陈平故意嚷着：

“哎呀！好热的天！”说着，当船夫的面，把身上的衣服一件件脱下来放在船板上。

“你累了，我来帮你撑船吧。”

他光着身子帮船夫摇船。船夫见他脱下衣服时，并没钱币的声音，知道他身上没有财宝，便打消抢劫的主意，把他渡过河去，心里还恨恨地想：

“真是人不可貌相。我见他相貌堂堂，以为是个有钱的主，没想到竟是个穷光蛋。真是晦气！”

【人物】

陈平，汉高祖刘邦的重要谋士。小时候家贫，爱读书，喜好黄、老之术。陈胜起义，他投奔魏王咎，为太仆。后来跟随项羽入关，任都尉。不久就因项羽不能容人，投靠了刘邦，受到了刘邦的赏识，任护军中尉。他采用反间计，使项羽怀疑并最终赶走了谋臣范增，剪去了项羽的羽翼。他还建议以爵位笼络大将韩信，为刘邦采纳。汉朝建立，封曲逆侯。相传陈平曾为刘邦六出奇计。韩信谋反，陈平用计诱捕韩信，免除了战乱。刘邦率兵征讨匈奴，至平城，被匈奴伏兵包围，七天没有食物，处境十分危险。于是陈平暗中派人到匈奴那边，厚赐单于王后阏氏，并挑动阏氏的忌妒

心。他说：刘邦被单于包围，非常紧急，刘邦已遣使迎美女，欲献给单于以求和。阏氏怕单于得到汉朝的美女，自己失宠，便急劝单于解围。惠帝、吕后时任丞相，因为吕氏专权，不治事。吕后死后，他与周勃定计，诛杀吕产、吕禄等人，迎立文帝，被任命为丞相。

【释评】

三十六计中，走为上计。但走的方式有多种，消除危险、避免事端也是一种“走”。陈平发现船夫贪图他身上并不存在的金钱，就采用了这样的“走”法，脱掉身上的衣服，明白暗示给对方：我身上没有银子，不值得为我动刀杀人。

诸葛亮的空城计是以无示有，给敌人造成迷惑；而陈平是以无示无，消除对方的怀疑。但归根结蒂，目的只有一个，就是最大限度地保全自己。

计谋要活用。要见机行事，随势而变。

一是一切，一切是一。计谋也是如此，千变万化，总是不离其宗。

【原文】

不矜才，不伐功，不忘本。为人以谦，为政以和，守其常也。

【译文】

不依仗自己的才能，不夸耀自己的功劳，不忘记根本。为人谦逊，政事平和，就能够长久。

【事典】良、平功高不居功

汉高祖刘邦当了皇帝，大封有功之臣。他封丞相萧何为酂侯，所食的邑很多。武将们都有些愤愤不平，说：

“我们冲锋陷阵，多的打过一百多仗，少的也有几十仗。萧何没有汗马功劳，不过是写些文告，发些议论，他反而在我们之上，为什么？”

高祖说：

“你们知道打猎吧？打猎，追杀野兔的是猎狗，而发出指示的是人。你们能够得到猎物，是有功的猎狗；至于萧何，发布指示，是有功的人。”

众人都不再说什么。

张良是谋臣，也和萧何一样没有战功，高祖让他自己选择齐国，食三万户。张良说：

“臣最初从下邳起事，在留地见到皇上。这是上天把微臣授给陛下的。陛下用臣的计策，有时有幸得中。我愿封留就足够了，不敢要三万户的封赏。”

高祖很高兴，就封张良为留侯。

高祖又封陈平为户牖侯。陈平推辞说：

“这不是臣的功劳。”

高祖说：

“我用先生的计谋，克敌制胜，这难道不是功劳吗？”

陈平说：

“不是魏无知，臣怎么能够为陛下效力？”

高祖称赞说：

“像你这样，真可谓不忘本啊。”

于是又重赏了魏无知。

【人物】

魏无知，汉朝将领。他曾向刘邦推荐了陈平。后来绛灌等人说陈平的坏话，攻击他和嫂子私通，又接受众将官的贿赂。汉王就责怪魏无知，无知说，我推荐的，是他的才能；陛下说的，是他

的德行。现在就是有大孝子在这，对我们的成败有什么帮助？陛下又哪里有时间用他们？他的这一席话说服了汉王，使得陈平能够充分施展才能。

【释评】

在刘邦的功臣中，韩信最能用兵，萧何最善治国，而张良、陈平则长于智谋。

在册封功臣时，张良表现得最谦虚，也最得体。他说他在留地遇见高皇，高皇能用他的计谋，偶然得中，这是皇帝的福分。他说他不敢要三万户的封赏，只愿得到留地，因为他是在那里第一次见到刘邦的。

陈平也很谦虚，也最讲道义。他说没有当时推荐他的魏无知，就不会为陛下效力。因此他请求皇上赏赐魏无知。

张良、陈平功高而不居，并极力突出情义。这不单是一种姿态，而是真正看透了政治上的凶险，也看透了世间的富贵荣华不过是转瞬即逝。

不居功，是表明自己没有野心。突出情义，不忘和皇帝的情份，不忘当初举荐自己的人，说明自己的品格的坚贞。人有了这两种品质，就不会想着去谋反篡位了。这些其实都是为了避免祸端，是良的大智慧。

因为他们清楚地知道，国家一旦建立，皇帝首先考虑的是要巩固自己的权力。功劳过高，权力过大，就容易受到猜忌，福就会转化成为祸。

其实，连韩信都明白"兔死狗烹，鸟尽弓藏"的道理，只是他放不开富贵，有些事情处理得不够妥贴。当然，也是因为他是大将出身，可以将兵，所以被杀的命运是注定了的。张良、陈平不过是谋臣，又能靠智慧全身免祸，所以他们能够安然无恙。

【原文】

有隙则明示之，令其谗不得入；大用而论之小用，令其毁无以生。

【译文】

不和之处就公开它，好使对方不能进谗；重用却对别人说是小用，使对方不能去加以诋毁。

【事典】李纲举贤用张所

金兵大举入侵，占领了北宋的首都汴梁和中原大片领土，还俘获了徽、钦两位皇帝。康王赵构南渡，建立了南宋政权。高宗刚即位的时候，还想有所作为，就任命李纲为丞相。李纲为相，使南宋朝廷气象一新。他力主革新内政，收复中原，还任用了一大批贤能之士担任官职。

张所是一位很有能力的官员，李纲想任用他担任河北宣抚使。但张所曾经批评过右丞相黄潜善，李纲知道，黄潜善颇善巧言令色，高宗非常听任他的话。

李纲感到很为难。如果不用张所，朝廷就失去了一位贤能的人才。但如果任用，黄潜善那里不知会做出什么举动来。他沉吟了半晌，于是备轿去见黄大人。

黄大人素来八面玲珑，见到李纲，他寒暄了几句，就问：

“大人此行，一定找我有事吧？”

李纲忙说：

“正是。有件事情，还要请黄大人做出决断。”

黄潜善笑着说：

“大人太客气了，但说无妨。”

李纲就不慌不忙地对他说：

“如今是战乱之秋，你我都肩负着天下的重任。而四方的士

大夫，任你出令召请也都不肯来。前几天我们商议的河北宣抚使，算来算去，也只有张所才能够胜任。但这个张所呀，曾经说话狂妄，得罪了大人。如果他没有这个罪过，可是最合适的人选了。但现在为时所迫，也不能不试着用他一用。如果让他做台谏，居要地，那是不行的，但使他借官为召抚，让他冒死立功以便赎罪，也还是可以的吧？所以，我今天来，请大人发表一下意见。”

黄潜善听了，哈哈大声了几声，说：

“李大人多虑了。那都是过去的事情，我哪里会放在心上？既是人才，大人但用无妨。”

于是，这件事情就这样解决了。张所上任，尽职尽责，岳飞就是他发现和任用的。

【人物】

李纲，南宋名相。政和元年，金兵入侵时，他曾经固守东京，击退了金人的入侵，但后来却被谪官。宋高宗即位后，李纲一度出任宰相，曾上奏议国、议巡幸、议僭过、议伪命、议战、议守等十议，提出团结民众，相与坚守，建议皇帝建都关中，以示不忘故都，维系天下的人心。他力主革新内政，增强抗金实力，被誉为“出将入相，南渡第一名臣”。但由于受到黄潜善等人的阻挠，七十几天便被罢相。

李纲威名远著，一身系国家安危，金国人对他也很敬畏，每当有宋朝的使者来，金人都问李纲和赵鼎是否安好。但奸人的迫害，竟使李纲终郁郁不得志而死。李纲喜谈佛理，诗文雄深雅健，为时所重。

黄潜善是进士出身，徽宗宣和初年任左司郎。他为人圆滑善变，善于察颜观色，投其所好，因此深受徽宗的宠幸。赵构即位后，黄潜善步步高升，自徽猷阁直学士、副元帅升为中大夫、中书侍郎，兼御营使，既而再擢门下侍郎兼权中书侍郎，不久又升为

正议大夫、尚书右仆射、同平章事兼中书侍郎，成为右丞相。高宗在建炎二年十二月又升他为光禄大夫、左仆射兼门下侍郎。

当时，强兵压境、大敌当前，朝中分主战、主和两派，黄潜善属于主和派。他巧言令色，最终使高宗罢免了李纲等主战派，使抗金力量在朝廷中受到严重的削弱。

【释评】

应该指出，李纲在这里首先想到的还不是保全自己，而是要保全人才。他明知道黄潜善是小人，又与要重用的张所有些过节，但为了国家的利益，他还是去努力争取。他的做法是，不是设法去避开黄潜善，而是直接找他；不是曲意求他，而是向他申明大义；把一切都摊开，明说张所得罪过人人，把矛盾暴露出来，使得黄潜善就不好从中作梗；同时，又向黄潜善说明这是个苦差事，并不是重用，消除黄的妒忌心。这样，事情就容易办成了。

李纲的做法很正确。柔中有刚，软中带硬，但不伤和气。对黄潜善这样的小人，能不得罪尽量不去得罪。在保全人才的前提下，也要尽可能地保护自己。这样，才能有机会为国家多做些事情。在官场上，不仅要有勇，更要有谋；不仅要秉以公心，有时也要走一走曲线。

【原文】

不折大节，不弃小惠。进退有据，循天理而存人情，此所以为全身之术也。

【译文】

不失去大的节操，不放弃对人小的恩惠。当进则进，当退则退，遵循天理，却保持人的感情，这就是保全自己的法术。

【事典】姚崇痛哭免祸

姚崇是唐代有名的宰相。他曾和张柬之、桓彦范等人合谋，一举剪除了张易之、张昌宗兄弟，并迫使武则天交出政权，传位中宗。

当时姚崇任灵武道大总管，并挂有宰相的头衔。他回到了洛阳，参预了这一事变，并在其中起到了重要作用，因而被封为梁县侯。

武则天退出了政治舞台，被迁到上阳宫居住，中宗率文武百官去问安，大家都欢欣鼓舞，相互庆贺。只有姚崇一个痛哭流涕，哭个不停。

张柬之与桓彦范等人又是诧异，又是担心，忙对他说：

“今天是好日子，是哭的时候吗?你恐怕要从此招祸了。”姚崇却坦然地说：

“讨伐逆贼的事情不足封赏，可是，在太后驾下侍奉这么些年了，突然离开她，与旧主告辞而悲泣，也是做臣子的应有的节操。假如由此而被治罪，我也心甘情愿。”

当天，姚崇被调离朝廷，去做亳州刺史。

后来，张柬之等五人被杀，而姚崇独免杀身之祸，是因为武则天的侄儿武三思还掌握权柄，念在他当年忠于武氏的缘故。

【人物】

姚崇自幼为人豪放，崇尚气节。他才干出众，走上仕途后，一直青云直上。武则天时，官做到了夏官郎中，得到了武则天的器重。

后来姚崇因为得罪了武则天的宠臣张易之，被调出京城，去做灵武道大总管。临行前，武则天要他推荐一位宰相，他就推荐了张柬之。以前，狄仁杰曾两次向武则天推荐张柬之，张柬之每被推荐一次，就升一次官，但始终未登上宰相的位置。这一次姚

崇再次推荐，张柬之很快就当上了宰相。

玄宗即位后，到新丰出巡。这时姚崇任同州刺史，就去参见皇帝。姚崇到的时候，玄宗正在打猎。玄宗问他会不会此道，他说，他从小就会，到二十岁时，常以呼鹰逐兽为乐，所以人虽老还能行，于是就参加了玄宗的打猎行列。他在猎场上驰逐自如，要快即快，要慢即慢，处处都使得玄宗满意，喜欢。罢猎之后，玄宗征求他对国家大事的意见，他侃侃而谈，不知疲倦。玄宗听了，说道："你应当做我的宰相。"姚崇向玄宗提出十项建议，即：第一，废除严刑峻法；第二，不要穷兵黩武；第三，执法公平；第四，宦官不得干预朝政；第五，废除苛捐杂税；第六，皇亲国戚不得充任高官显职；第七，皇上对臣下要以礼相待；第八，皇上要虚心求谏；第九，严禁滥建佛寺道观；第十，鉴戒过去国戚干政之教训。

玄宗对这十项建议大为赞赏，同意接纳。在获得皇上恩准后，姚崇立即把十项建议贯彻在施政实践中。

玄宗初年，他带头裁减冗员，整顿制度，任用官吏，注重贤能，使得以皇帝为首的封建国家制度，职责分明，指挥灵敏。他与卢怀慎同为宰相，他死了儿子，请假十多天，政事积压很多，卢怀慎处理不了，感到恐慌，去见玄宗作检讨。玄宗说："我以天下事委托于姚崇，你坐镇就行了。"暗示他不必担心。姚崇返朝后，很快裁决了积压下来的政事。所以史书称赞他长于吏道。

【释评】

姚崇长于保身。他痛哭流涕，是为自己留一条后路。

政治中我中有你，你中有我。姚崇知道，自己诛讨张易之、张宗昌有功。但这功反过来就是罪。因为武则天虽然被迫让了位，但武三思仍然掌握大权，自己适当表示一下对武则天的忠心和感念，不会为自己带来太多的麻烦，但却会为自己免除一些大的祸患。

不落井下石，往好里说，是人格的完善；往差里说，是一种高明的政治手腕。政治多凶险，为自己多留一条后路，总比一条道走到黑要安全些。

【原文】

必欲图之，勿以小惠，以大德；不以图近，而谋远。

【译文】

一定要得到，就不要用些小恩小惠，而用大的恩惠；不图谋眼前，而去图谋长远。

【事典】李德裕巧交杨钦义

李德裕镇守扬州，监军使杨钦义紧跟着也来到扬州，一定要参与军政要务。但李德裕以礼相待，一点也不超出常规，杨钦义暗暗怀恨在心。

一天，李德裕在家中正室设宴款待杨钦义，此外没有再请其他客人。在几张床上摆满了各种宝器、图画，都是极罕见的珍品，让杨钦义看得眼花缭乱。整个宴席期间，李德裕始终恭恭敬敬地对待杨钦义。宴席结束后，他把宝物、图画，全都捧着，对杨钦义说：

"大人如果喜欢，这些就送给大人吧。"

杨钦义非常高兴，这是他始料未及的。过了十多天，杨钦义往西去汴州，朝廷下诏书让他改任淮南监军使。杨钦义回到扬州后，将前些日子李德裕送给他的宝器书画全都还给李德裕。李德裕笑着说：

"这些东西值不几个钱，监军使为什么拒绝收下它们呢？"

李德裕复又把这些东西全都归还给杨钦义，杨钦义心中加倍感谢李德裕。后来李德裕竟然官做到枢密使，掌握唐武宗一朝

的大权，都是与杨钦义的帮助有关。

【人物】

李德裕是中晚唐之际一位重要的政治家、文学家。他在文宗、武宗朝两任宰相，四为节度使。革弊政，平叛乱，抑阉宦，固边防，使日趋没落的唐王朝出现了“小中兴”的局面。称得上是唐代最后一位名相、贤相。他是宰相李吉甫的儿子，年少时就勤奋好学，素有大志。唐敬宗时为浙西观察使。文宗即位，裴度上奏力保李德裕可以做宰相，但受到李宗闵、牛僧孺等人的阻挠。至到武宗即位时，他才由淮南节度使当了宰相。他为相六年，消除了藩镇之乱，决策制胜。但办事专断，为他日后受贬留下了祸根。宣宗时，他受到奸臣陷害，贬到崖州，死在了那里。

【释评】

李德裕贵为节度使，却要去巴结一位宦官，从中可以看出中唐的政治的昏暗。但这点我们不去说它。我们看到，李德裕结交宦官，手法是很高明的。他先是无所表示，一点也不超出常规，这是欲擒故纵，先吊一吊对方的胃口。然后再用重礼一下子把对方套牢。后来那位宦官工作变动了，已经管不着他了，就要把宝物退还给李德裕，李德裕却表现得十分大度，坚持要他收下。直到这时，李德裕才真的算是交下了他，使自己以后在朝中有了依恃。

这类事情并不可取，但在官场中，即使像李德裕这样有才干的贤臣也不能免俗，这是没有办法的事。关键要做得漂亮些，体面些，至少在表面上要不伤大雅才好。

【原文】

恃于人者不如自恃。自恃者寿，自足者福。顺天应人，故常

在；

【译文】

依靠别人不如依靠自己。依靠自己才能长久，容易满足才会幸福。顺天应人，所以保持长远。

【事典】公孙仪拒鱼

公孙仪在鲁国当相国，很有权势。

他喜欢吃鱼。据说每顿饭都是无鱼不欢。全国上下知道了他这个嗜好，就都争着买鱼给他。

但公孙仪只吃自己买的鱼，别人的鱼一概不收。

他的身边人劝他：

“先生爱吃鱼，别人送你鱼，却又不要，这是为什么？”

公孙仪回答：

“正是因为我爱吃鱼，才不接受别人送的鱼。”

听的人一脸茫然。公孙仪笑了笑，解释说：

“道理很简单。我接受了别人的鱼，就要替别人办事；为别人办事，就难免营私舞弊，触犯法律；触犯了法律，我的相国就当不成了。那时候就算我喜欢吃鱼，也不会有人送我鱼了。我又不能自己养鱼，因此就吃不上鱼了。按现在这个样子，我不接受别人的鱼，就不会被免除职务，虽然喜欢吃鱼，凭着自己的俸禄还是买得起的。”

听的人大为服气。

【人物】

公孙仪，《淮南子》一书做公仪休。公仪休，在秦穆公时为相。他奉法循理，无所变更。据说他吃到园子里的菜，感到美味，就把园子里的菜全都拔光。他家的布织得好，就赶走妻子，烧掉

织布机，说，我已得到俸禄，怎么能去和闽夫和织布女争利？

【释评】

公孙仪的道理很简单，实实在在，并不深奥，就是在位者不要贪图钱财；得势时不能占势利者的便宜，这样才能保持长远。但很多人却无法做到这一点。究其实，那些人太贪，又抱有侥幸的心理，总是想吃免费的午餐，但天底下哪有那样的好事？吃别人的嘴短，吃了人家的鱼，就得给人家办事，这样，就会一步步地陷到了里而不能自拔。这些人自以为聪明，其实很愚蠢。但偏偏天底下又多的是这种愚蠢而又自以为聪明的人，所以贪污受贿之风代代不绝。其实，这些人吃到嘴里的不是鱼，而是钩上的钓饵。他们才真的是鱼。从公孙仪看破"红尘"这点，是值得当今在位者借鉴的。

【原文】

自爱者重。危房不可近，危邦不可入。明珠必待识者，宝剑只酬壮士。

【译文】

珍爱自己的人自重。要倒塌的房子不能接近，要倾覆的国家不能进入。明珠一定要等待能够识别它的人，宝剑只能赠送给壮士。

【事典】王猛不事桓温

桓温第一次兴兵北伐，驻军灞上。这天，一个穿着一身破旧短衣的读书人到军营前求见桓温。桓温正想招揽人才，听说来了个读书人，很高兴地接见了他。

读书人名叫王猛，从小家里很贫困，靠卖畚箕过活。但是他

喜欢读书，学问渊博。当时关中士族嫌他出身低微，瞧不起他，他毫不在乎。有人曾经请他在前秦的官府里当个小官吏，他也拒绝。后来索性在华阴山隐居了下来。这次听到桓温打进关中，特地到灞上求见桓温。

桓温想试试王猛的学识才能，请王猛谈谈当今天下形势。

王猛便侃侃而谈，分析南北方的政治军事形势，条理清楚，见解精辟，桓温听了暗暗点头。

王猛一面谈，一面把手伸进衣襟里摸虱子。桓温左右的兵士们见了，都忍不住偷偷在笑。可王猛却旁若无人，照旧分析天下大势。

桓温向他请教：

“这次我奉皇上的命令，带了大军远征关中，为百姓除害。但是为什么我来到这里，地方上的豪杰都不来找我呢？”

王猛微微笑道：

“您不怕千里跋涉，深入敌人腹地。但是长安近在眼前，您却不渡过灞水。人家不知道您心里是怎么打算的，所以不愿来见您。”

王猛的这一席话，正好说中了桓温的心事。原来桓温北伐，主要是想在东晋朝廷树立他的威信，制服他在政治上的对手。他驻军灞上，不急于攻下长安，正是想保存他的实力。

桓温无话可答。但是他看出王猛是一个难得的人才，从关中退兵的时候，他再三邀请王猛一起南下，还封他高官。王猛知道东晋王朝的内部矛盾很大，拒绝了桓温的邀请，仍旧回到他的华阴山去了。

但是这样一来，这个摸虱子的读书人却出了名。

【人物】

桓温，东晋大将，娶明帝女南康公主为妻，拜驸马都尉，曾率

军三次北伐，欲收复中原。

永和元年，桓温任荆州刺史，掌握长江上游兵权。次年（346年），桓温乘成汉政权腐败，内部不稳之际，率军沿江西上。三年平定蜀地，声望甚高。北方再度混乱，桓温多次请求北伐。永和十年，桓温首次北伐前秦，但终因军粮不继而被迫撤退。十二年，桓温第二次北伐，收复洛阳。桓温建议迁都洛阳，但遭南下士族纷纷反对。前燕趁东晋大臣相互猜忌和牵制之际，占领洛阳。兴宁元年（363年），桓温为了树立更高的威望以便代晋，遂决定北伐前燕。但出发仅数月，就惨败告终。太和六年（371年），桓温废帝奕为东海王（即海西公），改立简文帝，专擅朝政，不久病死。

【释评】

王猛雄才大略，桓温也雄才大略。但雄才大略的桓温要雄才大略的王猛和他一起图谋天下时，王猛却离他而去。这显示出王猛的智慧还是高出桓温一头。

王猛不愿跟随桓温，有两点原因。一是他看出了桓温更多的是要实现个人野心，而并非是要一心一意实现统一大业。也就是说，桓温的气度不够大，胸襟也不够开阔。二是他看到了东晋王朝内的重重矛盾，又通过对桓温的了解，感到这种矛盾无法化解。君子不立危墙之下，像他这样不世之才，更不能明珠投暗。于是，他耐心地等待真正可以辅佐的人。

【原文】

以贤臣而事昏主，危矣。故明主则谏，昏君则去。不去而隐于朝，宜也。

【释文】

贤臣去侍奉昏庸的君主，就很危险了。所以是圣明的君主就

要规劝，是昏庸的君主就要离开。即使不离开，也应该隐身于朝中。

【事典】箕子明察全其身

商纣王宠信妲己，沉湎于歌舞酒宴之中，对反对自己的人就施以炮烙的刑罚。

大家都感到末日就要到了。

人们相信妲己是狐狸精变的，她到世上来，就是要让纣王亡国。

通宵达旦地喝酒，纣王忘记了此刻是何年何月何日。

“来人哪！”他叫。

“大王有什么吩咐？”宫中的侍从跪在地上，恭敬地问。

“今天是什么日子？我怎么连日子也记不住了？”

“小的也忘记了。总之，千秋万岁，都是大王的好日子。”侍从顺势拍了纣王的马屁。

“你去问问箕子，看看他知不知道。”

“遵旨。”

侍从跑到箕子那里，说：

“太师，大王问您今天是什么日子？”

箕子正在和朋友议论朝政，他们脸色阴沉，满腹心事。

“这……怎么想起问这个？”箕子不解。

侍从说明了情况：

“大王记不得了，小人也记不得了，大王就让小人来问太师，太师是一定记得的。”

箕子怔了半晌，最后才说：

“你回去告诉大王，就说我喝了酒，也记不得了。”

“遵命。”侍从回去复命，嘴里还喃喃说，“大王记不得，小人记不得，太师也记不得，那么还有谁能记得？”

侍从走后，朋友问箕子：

"你真的连日子都记不得了？"

箕子长叹一声：

"度日如年，何尝记不得？身为一国之主，一国的人都忘记了日子，国家就危在旦夕了。一国的人都不知道，只有我知道，我也就危险了。"

果然，后来周武王伐纣，纣王死在鹿台之上，而箕子也飘然东去，远渡朝鲜，在那里建立了国家。

【人物】

箕子，名胥余，因为封国于箕（今山西太谷县东北），爵为子，所以称为箕子。

箕子和纣同姓，是殷纣王的叔父。他性情耿直，有才能，在朝中担任太师，辅佐朝政。他见纣王使用象牙筷子，就叹息说，"用了象牙筷，就要有玉杯来配，然后就会追求其它的珍奇器物，这是奢侈的开始呀。"后来纣王变得越发荒淫残暴，箕子多次劝谏，纣王就把他关了起来。周武王灭纣，放出了箕子，问他如何才能得到商民的拥戴，箕子说要施仁政，多安抚。武王要给他官做，箕子却不愿做周朝的臣子，就出走到辽东，武王就把朝鲜封给了他。《书经•洪范》中记载了他对答周武王的话，实际上是后人伪托的。朝鲜平壤有箕子陵。唐朝时，在朝歌南关建箕子庙，文学家柳宗元撰写碑文，至今还存在着。

【释评】

比干和箕子都是纣王的臣下，两个人的做法不同，结局也不一样。

比干明知不可为而为，他尽的是忠，求的是节，最后被纣王害死。而箕子却采取了韬晦的办法，既然众人皆醉，我又何必独

醒？知道劝谏不会有结果，就要装得比君王还糊涂，这样才可以全身。

【原文】

知其雄，守其雌。事不可为而身退，此为明哲保身之道也。

【译文】

了解雄强，却保持雌柔。事情不可为时就全身而退，这就是明哲保身之道。

【事典】萧嵩全身而退

萧嵩当宰相时，推荐韩休也当了宰相。

韩休当了宰相后，便与萧嵩产生了矛盾，萧嵩因此而辞官。

皇帝安慰萧嵩说：

“我没有讨厌你，你何必要走呢？”

萧嵩伏在地上说：

“我做了宰相，官当到了顶点，幸好皇帝没有讨厌我，我才能辞官。如果皇帝讨厌我，我脑袋不保，又怎么能够自己选择去留呢？”

说着流下了眼泪。

皇帝听了，很受感动，说：

“你说得很实在，我没有考虑好怎样决定，你回家去，到晚上应该有使臣去。如果没有使臣去，早晨你像往常一样来上朝。”

等到黄昏，皇帝命令力士将萧嵩找来对他说：“我很爱惜你，想要挽留你。而君臣始终如一，遵守大义，也是国家的一件好事。今天任命你为右丞相。”

正好有当天荆州进贡的黄柑。皇帝用素罗帕包了两个，赏给

了萧嵩。

【人物】

萧嵩是梁宣帝的孙子，长着美须，相貌伟岸。他还没做官时，就有相者对他说："你一门尽贵，官高而多寿。"景云元年，萧嵩为醴泉尉，殿中侍御史。开元初，为中书舍人。后来又升迁尚书左丞。当时吐蕃入侵，朝廷以嵩为兵部尚书、河西节度使，判凉州事。嵩请求裴宽、郭虚己、牛仙客在其幕下，又请以建康军使、左金吾将军张守珪为瓜州刺史，修筑州城，招集百姓，让他们恢复生产。他利用反间计，杀死了吐番的大将。陇右节度使、鄯州都督张忠亮引兵至青海西南渴波谷，与吐蕃接战，大败吐番。八月，萧嵩又派副将杜宾客率弩手四千人，和吐蕃在祁连城下交战，自早晨到日暮，散而复合，大败敌军，临阵杀死吐番的副将，吐番的士兵散走山谷，哭声四合。消息传到京城，玄宗大喜。

萧嵩大破吐蕃有功，被任为中书令。裴光庭和萧嵩同在一个位置上几年，相处得并不融洽。裴光庭死后，唐玄宗命萧嵩挑选宰相，萧嵩举荐了右丞韩休。

韩休与萧嵩同作宰相，韩休为人正直，看到唐玄宗有过失，就上书指出。一次，唐玄宗照镜子，默默不乐。左右人说，韩休作宰相，陛下比前些时瘦了，为什么还要用他。唐玄宗说，"我虽然瘦了些，天下人却一定肥了。萧嵩来奏事，一味顺从我的意旨，他退下去，我总不敢放心。韩休常常力争，他退下去，我睡得很安稳。我用韩休，是为国家，不是为我一身。"

【释评】

萧嵩举荐了韩休，但和韩休发生矛盾时，就主动提出辞去宰相的职务。这很看得开，当然，也可能是以退为进。但总之，无论他的真实想法怎样，他的姿态看上去很高，这就赢得了皇上的同

情。在官场，情势瞬息万变，昨天得势，并不等于今天也会得势。今天受宠，并不等于明天也会受宠。因此，总是锋芒太露，一味进取，其实并不可取。适当地激流勇退，或者是以进为退，总是会比死缠乱打要好得多。

度势卷六

势者，适也。适之则生，逆之则危；得之则强，失之则弱。事有缓急，急不宜缓，缓不宜急。因时度势，各得所安。

避其锐，解其纷；寻其隙，乘其弊，不劳而天下定（此处残缺）

势可乘，亦可造。致虚守静，因势利导。敌不知我而我知敌，或守如处子，或动如脱兔。善度势者乘敌之隙，不善度势者示敌以隙。知其心，度其情，察其微，则见其势矣。

（此处缺 16 字）观其变而待其势，知其雄而守其雌，疲之扰之，然后可图。

势可乘乎？势不可乘乎？智者晴未明，况已著乎，惟在断矣。智无识不立，无胆不行。

为谋，所重者胆，所贵者智；胆智兼备，势则可为。（此处缺 31 字）

见宜远而识宜大，谋宜深而胆宜壮。军无威无以立，令无罚无以行。威慑之，智取之，胆胜之，则何敌不克，何坚不攻？正胜邪，直胜曲。浩然正气，而奸佞折。

本卷精要

◇智者不仅能够把握势，利用势，还能够造势。

◇做大事的人，眼光和胆略同等重要。

◇人所好者，利禄也；见利而争先，或利尽而交疏，实为人之本性。

◇智谋没有见识就不能制定，没有胆量就不能实行。

◇胆量和智慧都俱备了，就可以造势了。

◇不要丧气，耐心等待势的变化，而用自己优势来对敌人的劣势。

◇知其不可为而为。许多人都在犯同一种错误：把时间浪费在不可能完成的事情上。

【原文】

势者，适也。适之则生，逆之则危；得之则强，失之则弱。

【译文】

势，就是“适应”趋势。适应就安生，不适应就危险；得到势就会变得强大，失去势就会变得弱小。

【事典】楚豚尹度势伐晋

楚庄王准备攻打晋国，就派豚尹去楚国打探动静。

没多久，豚尹回来，对楚王说：

“现在还不能进攻。晋国的君臣忧患在先，安乐在后。况且那里还有一位贤臣，叫沈驹。”

第二年，楚庄王又动了这个念头，再派豚尹去探察。

豚尹回来了，高兴地说：

“行了。最初的那位贤臣死了。一些拍马屁的人都围在国君的身边。它的国君喜欢游乐，不讲礼节。下面的人处境危险，抱怨上面。上下离心离德，大王兴师讨伐，晋国的百姓一定会支持大王。”

楚王听了他的话，兴兵伐晋，一切果然和豚尹说的一样。

【人物】

楚庄王(见卷三•第83页)。 豚尹，楚国大夫。

【释评】

势在谋略中的作用十分重要。什么是势？势是各种因素综合在一起所造成的势态。正确地把握住势态，然后根据这种势态制定谋略，才会有获胜的把握。反过来，没有正确地把握住势，谋略就无从说起，即使硬去制定，那么也会脱离实际。所谓纸上谈兵

讲的就是这样的意思。

度是分析、揣度的意思。度势的重要性不仅体现在分析敌我双方的态势，还要看清这种态势的下一步演化。豚尹第一次到晋国去探察情况，回来他分析了局面，认为时机还不够成熟。第二次去，通过综合分析，得出了与上次完全不同的结论。这是势发生了变化。正确地分析势，顺应势，是一切谋略家首先应该做到的。

【原文】

事有缓急，急不宜缓，缓不宜急。因时度势，各得所安。

【译文】

事情有的缓，有的急，该急的事情不应当缓，该缓的事情不应当急，根据当时的具体情况来分析形势，采取对策，一切就安然无事了。

【事典】裴度失印不惊

裴度在中书省做中书令时，一天，身边的随从悄悄告诉他，他的官印不见了。

做官丢了印，这可是大事。当时裴度正在举办酒宴，他听了不动声色，只是告诉随从们切勿声张。

酒宴仍在进行，裴度谈笑风生，频频举杯向大家劝酒。大家不知道发生了什么事情，都喝得尽兴。宴会一直进行到半夜，这时随从又来报告说，印仍在原来的地方。裴度仍然不动声色，照样饮酒。

事后有人问裴度，出了这么大的事怎么不着急，还继续喝酒，裴度笑了，抚须说道：

“偷取官印能有何用？无非是手下的官吏们私下盖印书卷。

缓一缓，他们用完了，自然会放回老地方。你一急，到处去找，他们害怕了，就可能扔在水里火里，那样就再也找不到了。”

【人物】

裴度是唐代中叶著名的宰相。贞观五年进士及第。担任御史中丞时，唐宪宗在宰相李吉甫、武元衡等人的支持下，决心撤掉不听朝廷命令的藩镇。当时淮西节度使吴少阳病死，他的儿子吴元济反叛。元济与其它节度使相勾结，派遣刺客，杀死武元衡，刺伤裴度。裴度继武元衡后出任宰相，督帅讨伐，亲临前线，收复了失地，在历史上被称为元和中兴。

裴度曾三次担任宰相，五次受到排挤，可谓宦海沉浮。安史之乱后，朝廷内外矛盾复杂、激烈。朝官们或结为朋党，或内结宦官，外连藩镇，互相排斥，互相倾轧，使唐后期的政治更加混乱、黑暗。裴度为整肃朝纲，维护唐朝的统一，坚持打击藩镇割据势力，与宦官、奸臣斗争，被称为一代贤相。

【释评】

丢了官印，一般人反应会是惊怒交加，马上下令严加追查，闹个天翻地覆。而裴度却异常冷静，不事声张。因为他知道偷印的人无非是临时用一用，不会也不可能有其它用途。如果追究起来，把事情闹大，偷印者惊恐之下，会把印丢掉或毁掉，麻烦可就大了。

做大事，要每临大事有静气。先察其情，想清楚到底是怎么回事，然后相应采取必要的对策。该急则急，当缓则缓，或先机制胜，或以静制动。一旦乱了方寸，就会庸人自扰，徒增烦恼而已。俗话说，宰相肚里能撑船，从裴度的这件事看，真的不是一句虚言。

【原文】

避其锐，解其纷；寻其隙，乘其弊，不劳而天下定。

【译文】

避开锋芒，解决纷争。寻找对方的破绽，利用对方的弊端，不用费力就会完成大事。

【事典】晏婴二桃杀三士

齐景公做齐王时，手下有三位勇士，他们是公孙接，田开疆，和古冶子。

他们勇力过人，很少有对手。他们辅佐景公，立下了很多功劳。但正因为如此，他们变得居功自傲，谁也不放在眼里，甚至对景公也开始变得无礼起来了。

大臣对君主无礼，是危险的兆头。一方面，这会失去国君的尊严，无法统御其它的臣子。另外，长久下去，国家也会发生变乱的。

相国晏婴看在眼里，感到很担忧。他对齐王说：

"这三个人对大王如此无礼，恐怕不是臣子的本份。"

齐王说：

"他们屡次不把寡人放在眼里，寡人已是一忍再忍了。"

晏婴问：

"既然这样，为什么不除掉他们？"

景公长叹了一口气：

"他们毕竟是立过功的人。再说，他们勇猛无敌，硬拼，没有人是他们的对手；派刺客吧，又怕刺不中，后果更不堪设想。"

晏婴说：

"大王请放宽心，明天我请他们吃饭，到时候大王派人送去两只桃子就行了。但请大王千万记住，只是两只，不要多，也不要

少。”

景公一肚子疑问，但他知道晏婴平素净些鬼点子，也就不多问了。

第二天，晏相国请三位勇士吃饭。三个人不客气地坐在那里大吃大嚼。晏婴不住地劝酒，嘴里说着赞扬他们的话。

这时候，内侍来了，他送来了两只桃子，还带来了大王的旨意：桃子是赏给勇士吃的。

晏婴皱皱眉头，说：

“三位勇士，却只有两只桃子。让我怎么分呢？”

他想了想，又说：

“三位都是齐国的勇士，为什么不按功劳大小来吃桃子呢？”

公孙接听他这么讲，就抢先说：

“我先和野猪搏斗，又和乳虎搏斗，像我这样的功劳，可以吃桃，别人哪能和我比！”

于是他起身拿起一个桃。

田开疆说：

“我设伏兵两次击退三军，若论我的功劳，也是可以吃桃的，别人也没法和我比！”

他也站起身来，拿起一个桃子。

古冶子见已经没有桃子可拿了，有些愤愤不平。他说：

“我曾经跟随国君渡河，一只大鳖衔住了君驾左边的马，游入激流。那时我年少不会游泳，就潜水而行，顺流九里，寻到大鳖杀了它。我左手握着马尾，右手抓住鳖头，像鹤一样一跃而出，船夫都非常惊讶，以为我是河神。像我这样的功劳，也是可以吃桃的，别人也没法和我比。你们为什么不把桃还给我？”

说着，他抽剑而起，怒视两人。

公孙接和田开疆说：

"我们不如你英勇，功劳也没有你大。取桃而不相让，这是贪婪；但是事情到了这个地步，不死，就是怯懦！"

于是，二人把桃子交给古冶子，抽出剑来，刎颈自杀。

古冶子见二人死去，悔恨交加。就说：

"两个人都死了，我一个人活着，是不仁；用话来羞辱别人，自我夸耀，是不义。我痛悔自己的言行，不死就是不勇。"

说完，他也抽出剑来，自刎而死。

使者向景公复命，景公以士的礼仪隆重安葬了这三人。后世诸葛亮作《梁甫吟》，对三个人表示出惋惜。

【人物】

晏婴是春秋时齐国上大夫晏弱的儿子。以生活节俭，谦恭而礼贤下士著称。据说晏婴身材不高，其貌不扬。齐灵公二十六年，晏弱病死，晏婴继任为上大夫。历任齐灵公、庄公、景公三朝，辅政长达四十余年。周敬王二十年，晏婴病逝。孔丘曾赞扬他："救民百姓而不夸，行补三君而不有，晏子果君子也！"

晏婴头脑机敏，能言善辩。内辅国政，屡谏齐王。对外既富有灵活性，又坚持原则性，出使楚国而不受辱，捍卫了齐国的国格和国威。相传晏婴到楚国出使，楚王要羞辱他，故意要守城门的人不开城门，让晏婴从狗洞进去。晏婴说，出使狗国的人从狗门进入，出使人国的人从人门进入。我不知道自己是来到了人国，还是来到了狗国。于是守城人只好打开城门，让他进去。司马迁把他比为管仲，用"不辱使命，雄辩四方"来形容他的外交活动。

【释评】

用二只桃子就杀了三位勇士，晏婴真可谓杀人不见血。

从故事中看，晏婴对三个人的个性十分了解。他抓住并利用了他们性格中的某些特点。他的计策就是针对他们的个性而制

定的。逞强好胜，使他们都想得到桃子；得到了一旦要交出来，是受辱，面子受不了；不交，要被人认为是无耻，面子同样受不了。于是两个人选择了自杀。另外一个人也为自己的行为后悔，也跟着自杀。

晏婴先用桃子激起他们的欲望，再因桃子不够分而产生矛盾。他们好胜的性格最终使他们走向极端。他们毕竟讲道义，知羞耻，不然晏相国的计策就根本玩不转。三个人都是勇士，但又都是匹夫之勇。这样的人，根本对齐国的安危构不成威胁，除掉他们也实在看不出有什么必要。

不过，就计谋本身，晏婴玩得确实漂亮。当然，在今天，这个计策只会激起人们间的矛盾（这非常容易，甚至不用费心去做），而不会使他们自杀，因为人们远不会把道义和羞耻看得像他们这样重。诸葛亮写《梁甫吟》，为他们鸣不平，显然也是感慨人心不古。

【原文】

势可乘，亦可造。致虚守静，因势利导。敌不知我而我知敌，或守如处子，或动如脱兔。

【译文】

趋势可以利用，也可以创造。保持内心的镇定，因势利导。让对手不清楚自己而自己却了解对手。或者像处女一样安静，或者像奔跑的兔子一样迅急。

【事典】李光弼智收二将

安史之乱时，唐将李光弼进剿怀州，敌首史思明率军解围。史思明在河清屯下兵马，声称要断绝李光弼的粮道。三军未动，粮草先行，粮道是军队打仗的命脉，决不能有一丝差池。身为名

将的李光弼当然明白这个道理。他得到这消息，也就率军在野水渡去防守。

黄昏降临，李光弼率军悄悄返回河阳，留下一千人，派牙将雍希颢守在那里，叮嘱他说：

"敌将高廷晖、李日越都有万夫不挡之勇。他们率兵来攻，切不可与之交战；如果他们投降，你便带他们前来见我。"

雍希颢领命。众将都对李光弼的话感到莫明其妙也感到好笑：平白无故，他们为什么要来投降？但惧于军威，谁也不敢做声。

当天，史思明果然召来部将李日越，对他说：

"李光弼长于据城固守，如今率军在野外，你率五百铁骑连夜渡河，带他的人头来见我。如果捉不到他，就提你自己的头见我。"

李日越带五百名精锐骑兵，连夜渡河，来到野水渡。他想偷袭，却被雍希颢据栅栏死死守住。李日越大叫：

"叫李光弼出来，我要与他大战三百回合！"

雍希颢说：

"李大人岂可与你这无名小贼交手？再说，他也不在本营，昨夜他已离开了。"

李日越大惊失色。史思明命他一定要交上李光弼的人头，人不在，头何来？他回去又如何向史思明交待？

他素知史思明残暴寡恩，自己回去，光抓住一个雍希颢，也无济于事。项上的人头肯定是保不住了。犹豫再三，他对雍希颢说：

"我要投降，请带我去见李大人。"

李光弼见到李日越，马上出迎，为他摆下酒宴，还上表朝廷，封他为右金吾大将军。高廷晖听到这个消息，也带着部下来降。

左右问起李光弼，李光弼说：

“史思明常恨得不到和我野战的机会，这次听说我在野外驻扎，以为一定会打败我，就给李日越下了死命令。李日越拿不到我，希颢又没有多大名气，不足以作为功劳，日越怕死，不投降又能做什么？高廷晖才能在李日越之上，见到他被重用，当然也要来投了。”

大家听了，都心悦诚服，赞叹李光弼料事如神。

【人物】

李光弼，唐代中兴名将，史书上说他沉毅、果断，有大略。善骑射，肃宗时拜为节度使。在平定安史之乱中，他和郭子仪并称李郭，都立下了赫赫战功，被推为中兴功劳第一。

李光弼用兵，从不轻易出战，总要先制定计谋，然后再战，故常能以少胜多。他治军纪律严明，巡视军营，诸将不敢仰视。侍御史崔众当时掌握太原兵马，为人狂傲，常常侮辱节度使王承业，李光弼很不满。朝廷要崔众把军队交给李光弼统一调度，崔众见了李光弼，长揖不拜，又不交出军队。李光弼下令把他抓了起来。这时，朝廷下了诏书，任命崔众为御史中丞。李光弼对使者说，崔众违犯军令被抓，如果不下诏，杀的是侍御史，如果下诏，杀的是御史中丞。使者吓得躲在里面不敢出来，李光弼便下令将崔众斩首，军威大震。他打仗前，总是要把短刀藏在靴子里，说，我位列三公，被俘后不能受辱，当自杀以报朝廷。继郭子仪之后，他镇守北方，任天下兵马大元帅。代宗时封他为临淮郡王，死后被谥为武穆。

【释评】

李光弼巧妙地利用了史思明的急躁情绪和他用法的峻严。史思明本以为李光弼会留在野水渡，因此才下了死命令。李光弼高明就高明在他料到了这一点，然后进行造势。他故意离开，让

那个打仗勇猛的李日越没法回去交差。在这种情况下，回去了是死，投降反而有一条生路。史思明起的是不义之兵，因此下属也不会对他讲什么道义，投降因此就是板上钉钉的事了。

但李光弼还在进一步造势。他对投降的李日越以礼相待，大加封赏。让自以为比李日越有能力的高廷晖看了眼红，也就率部来降了。

高明的谋略家不光能够把握势，利用势，还能够造势。造势就是通过某种情势的变化，使事态朝着有利于自己的方向发展。

【原文】

善度势者乘敌之隙，不善度势者示敌以隙。

【译文】

善于分析形势的人，能够利用敌人的漏洞，不善于分析形势的人把自己的漏洞暴露给敌人。

【事典】曹操大智知袁绍

曹操准备东征刘备，他手下的人担心一旦出兵，袁绍会袭击他们的后方。那样进不能战，退则没了根据地。

曹操说：

“袁绍为人，料事迟疑而又多疑，不会很快来袭击我们。刘备新近起兵，人心还没有完全归附，抓紧时间进攻，一定能战胜他。这是存亡的关键时刻，不可以丢失。”

于是，他统率大军，前去征讨刘备。

果然，曹操出兵的消息一传到袁绍那里，袁绍的谋士田丰就求见袁绍，对他说：

“老虎正去捉鹿，熊闯进虎穴而吃掉虎子。这样，老虎进捉不到鹿，退又得不到虎子。现在曹操亲自带兵攻打刘备，后方空

虚。将军长戟百万，骑兵千群，径直进攻许昌，捣毁曹操的老巢。百万雄师，从天而降，如同举烈火而烧茅草，倾海水而浇火炭，没有消灭不了的。兵机的变化只在须臾之间，战争的胜利可以在战鼓中获取。曹操得知我们攻下许昌，必然放弃刘备而回来攻击，那时我军占据城内，刘备在外攻打，反贼曹操的脑袋，必定会悬挂在旗杆上了。失去了这个机会，不去攻打许昌，使曹操得以回国，休养生息，积聚粮食，招揽人才。现在汉朝国运衰败，纲纪松弛，曹操出于凶残专横的本性，利用他的专权，一旦酿成篡位的阴谋，那时，即使上百支军队一同攻打，也是无济于事了。”

袁绍说：

“出兵的事情，不在一时。我的儿子正在生病，还是等等再说吧。”

田丰出来，用拐杖敲击地面，恨恨地说：

“天哪，遇到这样千载难逢的好机会，却因为小孩子的缘故而失去了，真是太可惜了！”

【人物】

田丰，袁绍手下的谋臣。他天姿聪颖，足智多谋，曾经劝说袁绍迎天子，袁绍没有采纳。后来袁绍在官渡之战大败，军将们都哭着说，假如田丰在这里，不至于会是这个样子。袁绍回去后，有人向他进谗说，田丰听到袁军失败的消息，抚掌大笑。袁绍就把田丰杀死。

【释评】

袁绍兵多将广，谋士如云，却在官渡被曹操打得大败。上面的故事发生在官渡之战前，却很好地向我们展示出袁绍失败的原因。

袁绍的败亡不是出自偶然。不是天意命数，不是力量薄弱，

而是他自身的问题。

从中我们可以看出，他有三个致命的弱点。一是他不能很好地分析形势，把握时机。曹操进攻刘备，后方空虚。如果趁势进攻，占领曹操的老巢许昌，曹操进不能攻，退不能守，处境就会十分尴尬。但是他却因为小孩子生病，生生放弃了这一大好机会。

有些君主，自己看不到机会，却能听从别人的劝告。田丰把道理对他讲得明明白白，他却没有采纳。这是二。

三是他不能用人。田丰的智谋在三国时算是上乘，却很少有计策能被他接纳。田丰曾经劝他迎取汉献帝，这也是扩充势力的绝好机会，他也没有听从。到了官渡之战，他更是疑心大增，对部将谋臣大加猜疑，这样的笨蛋，不败真是没有天理。

反过来看曹操，一切就大不相同了。他出兵攻打刘备，明知道后方空虚。但他却明白地预见到袁绍不会来攻。这是基于他对袁绍的了解，和对形势的分析。他真正把握住了势。

做大事的人，眼光和胆略同等重要。曹操是正面的例子，袁绍是反面的典型。了解了这些，就不难理解为什么曹操的势力会由弱变强，袁绍的势力由强变弱，从而断送了自己的大好局面。

【原文】

知其心，度其情，察其微，则见其势矣。

【译文】

了解对方的内心，揣摩他的心理，发现他的细微处，就可以预测事态的进展。

【事典】邵雍远见度大势

王安石当了宰相，实行新法，又奏请吕惠卿参知政事。富弼大人面带忧色，愁眉紧锁。

邵雍也一向反对新政，他善演《周易》，精通太极之术，通晓阴阳之道。他见到富大人这个样子，就问：

“你这么忧虑，莫不是因为吕惠卿的凶残过于王安石吧？”

富弼说：

“正是。吕惠卿这个人，心术极为不正，他大权在握，我担心国无宁日了。”

邵雍笑道：

“不必担忧。王安石和吕惠卿本来就是以势力结合在一起，现在二人势均力敌了，一定不能相容，不久就会自相残杀，顾不上陷害别人了。”

果然，吕惠卿不久就背叛了王安石。

【人物】

吕惠卿，曾经因为才学而受到欧阳修等人的推重。他和王安石志同道合，王安石凡事都和他商量。由于受到王安石的举荐，当了太子中允。后来参与王安石的变法，坚持变法主张，并与司马光等人当庭争辩。熙政七年，王安石被罢免了相位，吕惠卿任参知政事，继续推行新法，被称为“护法善神”。但他这时开始陷害王安石。王安石再度担任宰相，两个人交恶。他出任陈州、延州和太原府知府。后来被苏辙等人参劾。

【释评】

王安石和吕惠卿在当时被正人君子们视为奸佞。这与他们推行新法不无关系。王安石似乎没有什么大恶，主要是因为他蓬头垢面，行为乖张，不近人情。而吕惠卿的品行则真的有些问题。他与王安石是好友，又同是改革者，却陷害王安石。无论是按当时还是按现在的道德标准来看，他都算得上是个十足的小人。

这个故事发生时，两个人还没有产生冲突，正在同心协力推

行新法。富弼感到忧虑，因为他有知人之明，早已看到了吕惠卿心术不正。但邵雍却对他的忧虑不以为然，他预见到了两个人时间久了，必定会产生矛盾。他们间一旦自相残杀，就顾不上陷害别人了。

邵雍精通易术。但易术不是凭空算命，而是根据事物的矛盾来进行推演。富弼只看到了吕惠卿危险的一面，却没有看到"坏人"最终会因为"坏人"而危及到自身。而邵雍不仅看到了人性，而且还把握了由此形成的势。至少就判断形势上，邵雍还是比他高出了一筹。

其中，这个故事包含的意思，欧阳修在他的《朋党论》一文中早就明确指出了：

"小人无朋，惟君子则有之……小人所好者，利禄也；所贪者，财货也。当其同利之时，暂相党引以为朋者，伪也。及其见利而争先，或利尽而交疏，则反相残害，虽其兄弟亲戚，不能相保。"

说得是多么透彻，可以作为邵雍老先生一席话的注解。

【原文】

观其变而待其势，知其雄而守其雌，疲之扰之，然后可图。

【译文】

静察对方的变化，等待对自己有利的情势。深知雄强，却安于雌弱，使对方疲劳，干扰对方，然后取胜。

【事典】周德威待机而战

晋王李克用病死后，他的儿子李存勖继位做了晋王。当时晋、梁大动干戈，都想用武力来统一全国。后梁王朱温一直怀有吞并河北的野心，想寻机占领镇州、定州和深州。于是，三镇向晋

王求救，推晋王为盟主，一同来对付后梁。

为了给王镕解围，晋王的大将周德威身先士卒，奋力冲杀，把梁军打得大败。晋王李存勖想乘胜追击，周德威却说：

“不可。敌人士气还很旺盛，我们应该按兵不动，等敌人气势衰落再行攻击。”

李存勖不以为然：

“我们是孤军，长途奔波，为人解围，只宜速战速决。你怎么要按兵不动，这是为何？”

周德威说：

“主公，这些镇守的梁军不善野战，却长于守城；我们的骑兵却适于在平原旷野上奔驰冲杀。现在敌人据城死守，我们的骑兵就没有了用武之地。况且，敌众我寡，如果敌人知道了我们的虚实，我们的处境就危险了。”

晋王听了，很不高兴，就回到营帐中，躺在里面不出来。众将你看我，我看你，却没有人敢进去劝说。

周德威怕李存勖贻误战机，赶紧去找监军张承业，对他说：

“我们的兵力不如敌人，又是三方联合，如果急于速战，很难取胜。现在我们跟敌人只相距一条小河，万一敌人夜里渡河过来，我们恐怕要当敌人的俘虏了。最好先退兵到高邑，再引诱敌兵离开营寨出来决战，发挥我们骑兵的优势。他们出来我们就回营，然后再派骑兵劫持他们的粮草和辎重。不出一个月，我们就一定会寻机歼敌取得全胜。”

张承业听了，深以为然，就来到晋王帐前，掀帘进去，对晋王说：

“大王，现在哪里是安枕而卧的时候！周老将军深知用兵之法，他的话不可不听啊！”

晋王猛地从床上坐起，说：

“我也正在考虑这件事情。”

这时，恰好有个投降过来的梁兵，一经查问，果然，梁军正在多造浮桥。晋王顿时醒悟，对周老将军说：

“事情真的像你所预测的那样。”

于是，晋王下令军队退到高邑，筑垒固守，一方面寻找战机，充分利用自己骑兵的冲杀决战的优势，终于取得了这次大战的胜利。从此，镇州和定州反梁而归附河东李存勖一方。梁军只好向南退到魏博地区，梁晋争战的历史进程朝着有利于河东的方向发展。

【人物】

周德威是五代时杰出的军事将领。自幼精通武艺，智勇双全，甚至可以通过扬起的尘土知道敌人的人数。他协助晋王李克用镇守太原，并随李克用转战于晋中、晋南、晋东南一带，建立了不少战功，威名大振。天佑四年，潞城之战中，周德威巧妙地利用正面佯攻，暗地截夺梁军粮草的办法，出奇制胜，力解潞城之围，击溃梁军。

后唐庄宗李存勖即位之后，周德威又追随李存勖下飞狐，出井陉，转战于幽州、潞州之间，所向无敌，被誉为后唐的“中兴良将”。

后梁贞明四年（公元 918 年）李存勖集结大批部队，准备一举攻克后梁的都城汴州，周德威劝庄宗不要轻举妄动，等待战机再行进攻，但李存勖决战心切，没有听从周德威的建议。结果，虽然取得了胜利，但付出了极大的代价，周德威父子在这次战争中阵亡了。李存勖闻讯后，十分悲痛，追赠周德威为太师。后晋高祖石敬瑭即位后，又追封周德威为燕王，配享庄宗庙。

【释评】

晋王要乘胜追击，而周老将军要按兵不动。他们都是针对敌

我形势而做出的决断，但两个人的决断却又是那么的不同。

晋王李存勖的理由是，我们是孤军，长途奔波，为人解围，只宜速战速决；而周德威将军却认为，镇守的梁军不善野战，却长于守城；我们的骑兵却适于在平原旷野上奔驰冲杀。现在敌人据城死守，我们的骑兵就没有了用武之地。况且，敌众我寡，因此，宜守不宜攻。

晋王讲的理由是对的，但是是大道理，不是根据战场的变化和敌我双方的力量对比做出的。而周德威则是就事论事。果然，后来证明周德威是对的。

做出决断，不能不从大局着眼，但更要根据具体的情势。不然，吃了败仗，又岂能顾及大局？这个事例，表面上只是两种不同的看法，但里面却有很深的内涵。

【原文】

势可乘乎？势不可乘乎？智者睹未明，况已著乎，惟在断矣。智无识不立，无胆不行。

【译文】

趋势可以利用吗？趋势不可以利用吗？智者在事态不明显的时候就可以看出，何况已经很明显了。只是在于谋断而已。智谋没有见识就不能制定，没有胆量就不能实行。

【事典】 班超西域建奇功

班超随大将军窦固进攻匈奴，大获全胜，凯旋而归。窦固认为班超有勇有谋，就派他和从事郭恂一同出使西域。

班超一行到了鄯善，鄯善也就是原来的楼兰，汉昭帝时杀了他们的国王，改了国名。国王开始对他们很恭敬。但没过多久，他的态度就变得冷淡起来。

班超对手下人说：

“你们注意到鄯善王态度的变化吗？一定是北方的匈奴派使者来了，他拿不定主意和哪个国家结交的缘故。”

“有道理，可怎么能证明呢？”大家说。

班超召来鄯善接待他们的官员，诈他：

“匈奴的使者来了好几天了，走了吗？”

官员一着急，就说了实话。班超把他关了起来，把三十六名随从都召集在一起，痛饮一番。喝完了酒，班超说：

“大家和我一样，都想在西域建立功名，求取富贵。现在匈奴使者一来，鄯善王就对我们失去尊敬，要是他愿意和匈奴结交，把我们抓起来送给匈奴，我们的尸体就要喂狼了。你们说，该怎么办？”

大家说：

“现在处境危急，要死要生，一切都听将军的！”

班超把杯中酒一饮而尽：

“不入虎穴，焉得虎子！我们趁夜晚用火攻击匈奴人，他们不知我们的底细，一定惊慌。消灭了他们，就会让鄯善害怕，我们就大功告成了。”

有人说：

“应该和从事郭恂商量一下。”

班超大怒：

“今天是决定生死的日子，从事又是个平庸的官员，知道了一定会惊慌，泄露我们的计划。干大事不能成名，就不是壮士。”

大家齐声叫好。

夜里，班超带着众人袭击匈奴使者的营地。正赶上刮大风，他命令十个人带着鼓藏在屋后，要他们看见火烧起来就敲鼓大喊。其余人都拿着弓箭，埋伏在门的两旁。班超放起火来，于是，鼓声喊声四起，匈奴人不知出了什么事，一片慌乱。班超亲手杀

死三人，手下也射死了使者和三十多随从，剩下的一百多人全被烧死在火里。

天亮了，班超这才把事情告诉了郭恂。郭恂先是大惊失色，稍后脸上又现出了怒容。班超明白了他的心思，就说：

“从事虽然没有参加，但我怎么能忍心独占功劳？”

郭恂这才高兴起来。

班超派人请来鄯善王，把匈奴使者的首级拿给他看。鄯善国朝廷上下都很震惊。班超安慰国王，说：

“国王陛下和大汉交好，这才是唯一的正确选择。”

于是，国王决心和汉朝修好，并把自己的儿子作为人质。

【人物】

班超，东汉名将、著名的外交家。他的父亲班彪，哥哥班固，妹妹班昭，都是历史上赫赫有名的人物。班超从小随父读书，能言善辩，深通公羊传。四十岁时候，班超投笔从戎，感叹说：“大丈夫应该学习傅介子、张骞，在异域建功立，不能老死在笔砚之间。”从此，他成为窦固的部下，北伐匈奴，并出使西域。

班超镇守西域三十一年，降服西域五十多个国家，恢复了汉朝和西域长期以来的政治经济联系，打通西域要道，沟通中西文化，贡献很大。后经妹妹班昭奏请皇帝，他获准回国，但不到一个月，就病死在洛阳。

【释评】

做人事，要谋而断。谋是说要多思考，有计划；断是说要敢于决断。西方有句谚语：如果少年人有经验，如果老年人有勇气。这话是说少年人缺少经验而老年人缺少勇气，反过来说是要少年人遇事多思，而老年人遇事果断。一般来说，多谋者想得多，反而容易瞻前顾后，下不了决断，反而贻误时机。而敢于决断的人又

往往是凭着一时冲动。只有真正的杰出人物才能深谋远虑，把握时机，班超显然就是这样的人。

从故事里看，形势对班超并不利。匈奴人多，算起来有一百四十余人，而班超只有三十几人。匈奴得到了鄯善国的好感，而班超他们受到了冷遇。在这种时候，只有先发制人，及时出击，才能使形势出现逆转，绝处逢生。这真的需要胆量和勇气。"不入虎穴，焉得虎子"，这话讲得多好，生动贴切，一千多年间一直被人们重复着，但真正能够有这样胆识的人却实在太少了。

【原文】

为谋，所重者胆，所贵者智；胆智兼备，势则可为。

【译文】

制定谋略，重要的是胆量，可贵的是智慧，胆量和智慧都俱备了，就可以造势了。

【事典】耿纯智勇平真定

刘扬是真定王，光武帝登基后，他心里不服，便叫人散布谣言，煽动百姓，想夺取皇帝的宝座。

光武帝刘秀听到这件事，就派手下官员召刘扬入京，却吃了闭门羹：真定王城门紧闭，根本无法进去。派去的使者只好灰头土脸地返回，向刘秀报告。

刘秀吃了一惊，就让最信任的大将耿纯持节前去，颁布赦令，并对各地王侯加以安抚。

耿纯临行前，又问刘秀：

"陛下还有什么要叮嘱的吗？"

光武帝要他见机行事，又悄悄说：

"一见到刘扬，就扣住他。"

耿将军领命，来到真定，住在驿馆。刘扬早就听说耿纯的威名，又和耿纯沾带一点亲戚关系，倚仗在自家城池，就没把他的到来当回事。按朝廷礼仪，天子派来使节，当地官员应该前往拜见。但狡诈的刘扬却修书一封，派人送给耿纯，对耿纯的到来表示欢迎，又说自己得了病，只好劳驾将军到府上一叙。

耿纯看了信，很关心地向使者问候真定王的病情，又很为难地说：

“哎呀，天子命令我到各地巡察，慰问各路王侯，按照规矩，是不准先去拜望王侯的。如果我违反了，一旦有人奏我一本，麻烦可就大了，说不定还要丢官。还是请王爷过来坐坐，回去我也好对皇上有个交待。”

使者向真定王转达了耿纯的话，真定王反复询问几遍，感到耿纯的话很诚恳，不像有什么恶意。他的弟弟刘让说：

“耿纯只带了一百多人，又在我们的地盘，谅他也不敢怎么样！”

从兄刘绀也说：

“我和刘让各有一万精兵，怕他做甚！”

于是，刘扬就去看望耿将军。他的兄弟就率兵在外面守护着，以防不测。

耿纯见到真定王，态度十分谦恭。他向真定王送上礼物，并叫人备酒。

“这次来，怎么没见到刘让、刘绀两位将军？”

“这个……”刘扬说，“他们就在外面守护。”

“难道这里有什么乱子吗？”耿纯一脸惶惑，“是不是王爷担心我有什么……”

真定王一摆手：

“耿将军言重了。你我至交，何至于此。”

“是呀，我可是在王爷的手心里。”耿纯哈哈大笑，“两位将

军也辛苦了，不如请他们进来喝杯酒。我好久没见他们了，心里还真有点想念。”

真定王也完全消除了戒心，他把刘让、刘绀叫了进来。耿纯举起酒杯，这房门突然关上，他带来的卫兵冲出，把他们杀死。然后耿将军提剑走出房门，他带领的随从也威严地跟随其后。他对士兵们说：

“真定王和他的兄弟犯上作乱，按罪当诛。现在他们全都被杀，各位何必跟着他们送死！既往不咎，你们好自为之。”

全郡震惊，真定之乱就这样平定了。

【人物】

耿纯是东汉大将，云台二十八将之一。最初刘秀渡河到邯郸时，耿纯前往拜见，发现刘秀官属人才济济，率兵法度也与别人不同，便献上马匹和缣帛，愿意追随刘秀。邯郸王郎起兵，刘秀被迫由蓟东南下，耿纯与堂兄弟耿欣、耿宿、耿植一起率领宗族宾客二千多人，迎接刘秀。连家族中老迈病衰的也都用车拉着棺材一起来了。刘秀任命他为前将军，封耿乡侯。在刘秀征得天下的战争中，耿纯屡立战功。

建武六年，耿纯受封东光侯。他向皇帝请求到封国去。光武帝同意了。耿纯到封国后，访贫问疾，深得百姓拥戴。

建武八年，东郡、济阴有人起兵叛乱，朝廷派李通、王常前往征剿。光武帝知道耿纯威望素著，便命他为太中大夫，参与征剿。起事的人听说耿纯到来，纷纷向他投降。降者九千多人，大兵不战而还。光武帝亲封玺书，再次任命耿纯为东郡太守，在任数年，官吏百姓无不心悦诚服。

【释评】

耿纯文韬武略，智勇双全，堪与历史上任何一位功臣相比，

但却不为更多的人所知。这大约是因为没有一部像《三国演义》那样的书对他的事迹进行描写吧。耿纯平定真定，都是身处险境，临危不乱，最终凭着智谋和胆略扭转局势，转危为安，反败为胜。他的活动空间只在驿馆，士兵也只有百人，而外面人兵云集。这更需要勇气。但耿纯毕竟不是逞匹夫之勇，他知道这些谋反的人不过是乌合之众，把几个首要者处死，其余的就可以被震慑住。这就是所谓"射人先射马，擒贼先擒王"，也可以叫做"虎口掏心。"

光武帝登基，做了许多利国利民的好事，应该拥戴。真定王谋反，无非是出自个人野心。为了一个帝位，又要使生灵涂炭，败亡是难免的。但如果真的强攻硬打，会造成很大伤亡，劳民伤财。光武帝授意耿纯抓住刘扬，是上策，而耿纯也靠自己的智谋和勇气完成了这一使命，真定的老百姓真应该感谢他。

【原文】

见宜远而识宜大，谋宜深而胆宜壮。

【释文】

见识应该长远博大，智谋应该深邃，胆子应该雄壮。

【事典】寇准决策定乾坤

"大人，澶州告急！"

"大人，澶州又有奏报！"

一夜之间，契丹进犯澶州的告急文书接连收到了五次，但寇准仍在饮酒。

他过去读史书，看到当东晋的军队与符坚的秦军做生死决战，谢安仍若无其事地和人下棋，心里很是羡慕。这是真正是风度。寇准自己一直希望能够成为像谢安那样在笑谈间安天下的

人物。

早朝后，真宗召见了寇准。如果澶州失守，契丹军队渡过黄河，就会直接威胁到都城开封。这是谁也不愿看到的。

皇帝有些沉不住气了，他问寇准：

"寇卿家，你身为国家大臣，出了这样的大事，怎么连句话也没有？"

寇准说：

"要说么，陛下要解决这件事情，有五天时间也就够了。"

"真的？"真宗有些将信将疑。

"军国大事，臣怎敢开玩笑？"寇准说，"不过得要陛下御驾亲征。"

"这个……"真宗有些为难。"还是大家在一起商议了再说吧。"

于是，他召集群臣来商议这件事。

满朝大臣都对契丹的实力有所顾忌。他们都提出幸驾的主张。既然澶州吃紧，不如暂避敌军锋芒，让皇上躲到更安全的地方去。

但到哪去呢？王钦若是临江人，主张皇帝幸驾金陵；陈尧叟是正西阆州人，主张幸驾成都，大家为此争论不休。寇准却说：

"陛下如果丢开国家和百姓，躲得远远的，人心就会崩溃，敌人就会乘虚而入，天下还能保住吗？陛下英明神武，我军将士同仇敌忾，只要陛下御驾亲征，敌人就会自动败退。请陛下三思。"

真宗听了，就说：

"那好吧，就这样决定了。让我先回内宫准备一下。"

寇准连忙说：

"不可。陛下要是回到内宫，臣进不去，又无法见到您，那样就误了大事。请皇上就此出发。"

真宗于是就出发了，六军的各级官员听到消息，都从后面赶上来。

到了黄河岸边，正值夜晚，黄河的波涛在黑暗中翻滚着，过了河，是死是生谁也拿不准。皇帝左右的人都哭了起来，他们暗暗怪寇准出了这么个傻主意。第二天，又有人提出幸驾的建议，皇帝的心又开始动摇了，但寇准却坚持渡河。大家争来争去，一直无法做出决定。寇准出来，去见烈武王高琼。

“你是上将军，看到国家将亡，连句话也不想说吗？”寇准对他说，“现在国家可是危在旦夕了。”

“大人言重了。”高琼惭愧地说，“我一定会劝万岁渡河的。”

寇准就进去见真宗，请求再议。他再次主张渡河，可大家都用沉默来表示对他的反对。最后真宗说：

“还是下金陵吧。”

寇准说：

“这是放弃中原。”

真宗又说：

“那么就拆掉黄河大桥，据河防守。”

寇准又说：

“这是丢弃河北。”

真宗说：

“你怎么净是和朕过不去？你是个读书人，哪里懂得军事！”

寇准乘机说：

“那就请将领们来商议吧！”

众将到了，真宗请他们发表看法。高琼说：

“蜀地太远了。王钦若的意见可以采纳，皇上和后宫的人坐上楼船，顺着汴河南下，几天时间就可以到达。”

“有理，有理。”大家打破了沉默，都感到有希望了。

寇准沉不住气了，他心里暗暗骂高琼：我要你说话，不是要你说这种混账话的。他刚要反驳，只听高琼又慢慢讲道：

"臣有句话，说了是死，不说也是死。与其事到临头去死，不如说了就死。现在陛下离开京城一步，城中就会另有主人了。官吏士卒都是北方人，家都在京城下，谁愿意随陛下南下呢？他们将要归事新主人了。这样，金陵也是去不成的。"

寇准听了这话，大喜过望，大声说：

"高将军知道这样，为何不替皇上护驾？"

高琼豪气万丈，大叫备马。寇准扶着真宗登上銮驾。

黄河浊浪滚滚，战马嘶鸣。将士们渡过黄河，抵达澶州的北门，正在苦盼援军的守城的将士看到皇帝的黄盖，知道是皇帝来了，他们顿时欢呼起来，声音如此之大，竟然传到几十里外，契丹的军队听到这欢呼，士气顿时大降。他们的统帅顺国王挞览气急败坏，亲自前去攻城，一阵飞蝗般的箭矢射来，他中箭落马，死于非命。

契丹没有想到中原的军队如此坚强，更没有想到宋国的皇帝会御驾亲征。他们上下惊恐，无心再战。于是，他们派出使者，向宋国求和。

【人物】

寇准十九岁就进士及第，后来入朝当官，很受宋太宗的器重。但他过分刚直的性格终于使他被逐出朝廷，直到真宗即位后，才又被召回朝中。景德元年他被任命为同中书门下平章事，这年冬天，辽国大举入侵，直捣黄河沿岸的澶州。朝中大臣惊恐不安，主张向南迁都，只有寇准力排众议，极力说服真宗亲临澶州前线御驾亲征，使宋军士气大振。辽国国君和宋国议和，订立了澶渊之盟。寇准喜爱歌舞，也颇有文才，他的诗歌清新可诵，流传至今。但一生受到奸人的陷害，一再被贬官，最后这位一代贤

相竟然在雷州凄惨地死去。

【释评】

澶州之战是寇准政治生涯中最得意的一笔，当然其中也埋下了他失败的祸根。

这里面既有"过五关斩六将"的风光，也暗含着"败走麦城"的悲壮。

寇准在政治上的敏锐和眼光在这里表现得淋漓尽致，他意识到如果皇帝幸到金陵或其它地方，那么国人就会人心大失，辽人就会长驱直入。因此他主张皇帝御驾亲征。

但无论皇帝，还是大臣，他们都有一个毛病，怕死加怕苦。他们宁愿采取逃跑主义政策，因此双方争论得十分激烈。

寇准对局势看得准，语言也有力，还拉来了一位老将军帮他说话，最后的结局证明他是对的。

但寇准因此得罪了很多"主逃派"大臣，王钦若大人就是其中一个。有这样一种人，办事不行，决策不行，但专门会挑别人的毛病，而且能挑得让人触目惊心。不幸王大人也有这种毛病，他后来对真宗说寇准只是为了打胜仗出名，而根本不顾及皇帝陛下的安危。这可是一箭双雕。既整了寇准，也表白了自己：他主张逃跑虽是错的，但那可是为了皇帝的安全呀。这是何等的体贴！皇帝不在乎大臣爱不爱国，就在乎他们忠不忠君！而寇准，就等着找机会被罢官吧。

有远见，忠诚，耿直，寇准注定青史留名，也注定了他被排挤、贬官的结局。

【原文】

军无威无以立，令无罚无以行。威慑之，智取之，胆胜之，则何敌不克，何坚不攻？

【译文】

军队没有威严就不能站住脚，军令没有刑惩就难以实行。用威严来震慑，用谋略来智取，用胆略来取胜，那样有什么敌人不能战胜，有什么城池不能攻破？

【事典】柴克宏威武克敌

柴克宏是南唐的大将，为人很有胆略。

一次，吴越大军进攻常州，常州危在旦夕。柴将军接到朝廷的命令，要他马上去救援常州。军情如火，军令如山，柴克宏马上召集人马，准备出征。

枢密李征古是个心胸狭窄的人，他平素总恨柴克宏，现在要乘这个机会报复他。他给柴克宏的的几千人，都是些老弱残兵，再看铠甲和兵器，也都是用旧的和发朽的。柴克宏的军队还没有到达常州，李征又用朱匡业来代替柴克宏，派使者召柴克宏回去。

柴克宏对使者说：

“我这几天就要破敌制胜，你来召我，一定是奸贼！”

他下令：

“推出去，斩了。”

使者大叫：

“我是奉李枢密之命来的。”

柴克宏喝道：

“军容在我，就是李枢密来，我也要一样斩他的首！”

杀了使者，军心大振。柴克宏又巧做安排，命令在船上蒙起幕布，把甲兵藏在里面。在吴越的军队没有防备的情况下，袭击他们的兵营，大获全胜。

【人物】

柴克宏，五代时吴国大将柴再用的儿子。他性情慷慨，不事

产业。南唐中主李璟时，他曾经当过抚州刺史。他英勇善战，有胆略。在解救常州之战后，他被升任为奉化军节度使。

【释评】

柴克宏奉命救援常州，这是十万火急的事情，但李征却从中做梗，显然是他的理亏，只计私怨，而不能以国事为重。拨些老弱残兵，已属过分；又临阵换将，显然是兵家大忌。柴克宏在关键时刻当机立断，斩了来使，不仅使李征的阴谋无法得逞，同时大震了军威。他又用计谋来个瞒天过海，出其不意地大获全胜，上演了很精彩的一幕。

做大事情，要有智有胆。当断则断，当行则行，不受外部的干扰。如果柴克宏迟疑不决，不光会贻误军机，甚至会导致败局，最终的责任也要由他自己来负。

【原文】

正胜邪，直胜曲。浩然正气，而奸佞折。

【译文】

正义会战胜邪恶，正确会战胜错误。胸中有正大刚直的精神，，奸佞就一定会低头。

【事典】薛长孺临危定乱

汉州驻守的士兵发生了兵变。乱兵封锁住军营的大门，在城中烧杀抢掠，还扬言要把知州、兵马监押统统杀掉。

下面的人向知州大人报告了消息，知州、监押都你看我，我看你，失去了方寸。通判薛长孺对知州说：

“大人，应该马上出面制止，不然，城中的局面就难以控制了。”

知州叹了气说：

“事情都到了这个地步，还有什么办法？”

薛长儒缓步走出营门，叛乱的士兵一拥而上。薛长孺说：

“我有几句话，说了后，要杀要砍，一切任由诸位。”

随后，他大声对士兵们说：

“你们都是有父母、妻子、儿女的人，为什么要干这种事情？现在，凡是没有参与谋反的人，立即站在一边不要动！”

于是士兵们都站住不敢再动，主谋叛变的八个人见势头不好，就突破城门逃跑了。

不久，这八个主谋被村子里的人抓住，送到城里请功来了。

人们谈论起这件事情，都说，要不是薛长孺挺身而出，全城之人就要遭殃了。州中钤辖司的武将怕朝廷追究他们失职之罪，不敢把这件事向朝中奏报，薛长孺自然没有受到奖赏。

【人物】

薛长儒，宋人，是简肃公薛奎的侄子。

【释评】

反叛的毕竟是少数人，多数人是受到裹挟，或是犹豫不决。一旦要他们是否做出主动反叛的选择，他们就会动摇，拿不定主意，而站在原地不动。动的只是少数的主谋。薛长孺充分利用了这一点，造了势，使主谋们孤立在一边，最后只是落荒而逃。

薛长孺的做法正好基于了人们的普遍心理，没有主见，随大流。但在危急时刻，他想出这一计谋，可见他的有勇有谋。

攻心卷七

城可摧而心不可折，帅可取而志不可夺。所难者惟在一心。攻其心，折其志，不战而屈之，谋之上也。

攻心者，晓之以理，动之以情，示之以义，服之以威。（此处缺21字）君子好德，小人好利。辨以羞之，耻之，驱之于德。

移花接木，假风虚凰，谋略之道，唯在一心。乱其志，折其锋，不战自胜。

治不以暴而以道，胜不以勇而以仁。故彼以暴，我以道；彼以勇，我以仁；然后胜负之数分矣。

攻心之术多矣。如武穆用兵，在乎一心。乱之扰之，激之困之，俟之以变，然后图之。欲得之，先弃之；欲扬之，先抑之。畏之危之，其心必折，计然后可用。

虚予而实取之。示之以害，其必为我所用。欲得其心，莫若投其所好。君喜则我喜，君憎则我憎，我与君同心，则君不为我异。

本卷精要

◇攻取人心，就要用理来说服，用感情来打动，用义来引导，用威来震慑。

◇刚柔相济，可以消除对方的对抗情绪，缓解矛盾；但收取人心，柔在刚上。

◇扰乱对方，激怒对方，等待对方的破绽，然后可以获胜。

◇使对方畏惧，并处于危险之中，此后方可施行收心的计谋。

◇削弱对手，比强固自己更加便利有效。敌人弱了，就等于我变强了。

【原文】

城可摧而心不可折，帅可取而志不可夺。所难者惟在一心。攻其心，折其志，不战而屈之，谋之上也。

【译文】

城池可以摧毁，但心不能折服；敌将可以抓获，但志不能夺取。困难的只在一个心字。攻伐他的心，摧毁他的志，不用战斗而使他屈服，是上策。

【事典】 寇恂杀使取高平

建武七年，汉光武帝刘秀命大将寇恂代替朱浮任执金吾，第二年，光武帝出兵攻打隗嚣，又要寇恂随行。隗嚣的部将高峻，带领一万兵马据守在高平，光武帝就派马援前去招降。高峻降汉，被任命为通路将军、封关内侯。此后，高峻隶属大司马吴汉，随军在冀县包围隗嚣。但等到吴汉一退兵，高峻就逃回旧地，又帮助隗嚣把守陇坻一带。隗嚣死后，高峻占据了高平，因为害怕朝廷诛戮，坚守不降。建威大将军耿弇围城一年，始终不能攻克。

刘秀感到忧心忡忡。士兵疲惫，伤亡惨重，要是再打下去，对形势很不利。他想了又想，就叫人召来寇恂，和他商量如何破城。

“高平就目前来看，一时难以攻下。依你之见，该怎么办？”

“陛下，高平有险可守，粮草又足。高峻知道，一旦城池失守，他会死无葬身之地，因此他要做困兽之斗。要硬攻，难啊。再说，死攻硬守，城里的百姓要生灵涂炭的。依臣之见，不如招降。”

刘秀知道，寇恂足智多谋，又素有爱民的美称。在当汝南太守时，他兴办学校，招收学生，并且请来名师讲授《左氏春秋》，自己亲自去听讲。很久以后，当寇恂随他征战，路过那里，那里的老百姓还跪在地上，向皇帝请求，让寇恂在那里再做一年的太

守。

于是刘秀说：

“兵法上讲，不战而屈人之兵，上也。但问题是高峻肯降吗？”

寇恂回答说：

“现在大军压境，固守终究不是长久之计。如果陈说利害，我想高峻会慑于陛下的天威，交出城池的。”。

刘秀大喜：

“爱卿啊，这件事非你不可。你还是辛苦走一趟吧，能说服高峻投降最好不过。对他说，朕既往不咎，过去的恩恩怨怨，就算过去了，一切从长计议。要是他执迷不悟，就立即带领耿弇等五营将士攻打。”

于是，寇恂带着印玺诏书，在随从的护卫下，来到了高平。

高峻的府邸守卫森严。寇恂带人进到里面，请高将军来见，但高峻推说有事，让军师皇甫文作为使者代他出面。

寇恂对皇甫文说：

“现在大军压境，再打下去百姓遭殃，大汉皇帝命我前来招降，请转告高将军，只要献出城池，一切都好商量。”

“你们无计可施，才来招降的吧？”皇甫文二绺长须，手里摇着羽扇，十足的一副诸葛亮的派头：“你们有本事再来攻城啊。我们奉陪，投降，想都别想！”

“来人，把这个混蛋给我抓起来！”寇恂大怒。

“你敢？！”军师威吓说：“城里可是我的天下！”

“普天之下都是大汉的江山，”寇恂说：“你以为你一只螳臂，就可以挡车吗？”

他命人把皇甫文杀掉，众人都劝道：

“大人不可，杀了他，事情会僵的！”

“杀！”寇恂只有一个字。

刀光一闪，人头落地。寇恂叫副使把皇甫文的人头带给高峻，让他对高峻转告：

“军师无礼，我把他杀了。现在高将军想降就降，不降就请守住城池。我倒要看看明天这里是谁的天下。”

惊魂未定的副使向高峻转达了寇恂的话，高峻听了，六神无主。他马上下令大开城门，跪在地上受降。

在庆功宴上，众将纷纷向寇恂祝贺。一个人趁着酒意，问寇恂说：

“为什么杀了使者，高峻才会投降？”

寇恂笑着说：

“皇甫文是高峻的心腹，高峻对他言听计从。我见他言辞傲慢，就知道他坚决不主张投降，而高峻是受了他的影响。放他回去，他会继续鼓动高峻抵抗；杀了他，高峻失去了主心骨，惊恐之下，就会投降。”

大家听了，哈哈大笑，一齐把杯中的酒干掉。

【人物】

寇恂，东汉名将，云台二十八将之一。他一生戎马，奋其智勇，却常常把得到的俸禄送给亲友故旧和从征将士。他是个好官，在颍川做汝南太守时，百姓深受他的好处，念念不忘。后来汉光武帝刘秀出兵打仗，将寇恂带在身边。当大军路过颍川时，颍川人请当地名人出面向光武帝请求，让寇恂再来当一年太守。他治民有方，威望很高，屈己为国，顾全大局，当时人无不景仰他的长者之风，都认为他有宰相的器量和才能。

【释评】

寇恂进城去招降，敌将派来的使者一副傲慢的架式，寇将军一怒之下，把他砍了头，还把使者的头交给了敌将。这种反客为

主的做法本来很危险，因为你再有本事，也是在人家的城里，激怒了敌人，自己会先没命。

但让其他人始料不及的是，原来死不肯降的敌人居然乖乖地交出了城池。

直到后来，寇将军说明了情况，大家才恍然大悟。原来，派去的使者是敌将的心腹和智囊，除去了他，敌将就没有了主心骨，也就乱了方寸。这时候，摆在他的面前就只有投降的一条出路了。

寇恂用的是攻心术。他的攻心不是劝服，而是震慑。震慑几乎和劝服同样有效。打乱了对方的阵脚，事情就有了转机。

【原文】

攻心者，晓之以理，动之以情，示之以义，服之以威。

【译文】

攻取人心，就要用理来说服，用感情来打动，用义来引导，用威来慑服。

【事典】孔镛大义伏峒人

明孝宗年间，孔镛被任命为田州知府。到任才三天，州内的军队全都被调动到别处去了。这时，峒族人突然进犯州城，情况危急。

孔镛问大家该怎么办，众人都提议关起城门来固守。孔镛却说：

"这座城孤立无援，内部又空虚，守城能坚持几天？只有因势利导，用朝廷的恩威去说服他们，也许他们会自动退兵。"

大家都觉得这样做很难成功，不过是新到任太守的高谈阔论。

孔镛说：

“不这样，我们又能做些什么？难道就在这里束手待毙吗？”

“就算这样，可谁去合适呢？”

他们都清楚峒人的习性，他们不会按照汉人的规矩办事，一不高兴，不管什么来使不来使，先杀了再说。

“当然是我去。”孔镛说，“我是这里的太守，我不去，谁去？”

“大人，不可呀！”众人齐声劝阻。但孔镛已经命人备马，吩咐打开城门放他出去。

城门打开了，城外的围兵以为是军队出来交战，却只见一个当官的，骑着一匹马慢腾腾地走出来，没有兵，只有两个随从牵着马。

峒人大声喝道：

“什么人，你是来送死的吗？”

孔镛说：

“我是这里新来的太守，我要见你们的头领，请带我到寨子里去。”

峒人带着孔镛进入林子，孔镛的随从就已溜掉了一个。等到进入峒人的地界，另一个从人也不知什么时候溜了。到了首领的寨子，峒兵列出刀枪，让孔镛从下面经过。

孔镛站在寨子里，看着站在一边的峒人首领说：

“我是新任的太守，是你们的父母官，请拿座位来，你们也好参见。”

首领一摆手，下面人就把一个坐榻放在地中间。孔镛坐下，又说：

“各位请靠前些吧。”

众人不知不觉向前靠了几步。峒人首领问：

“你叫什么？”

孔镛说：

“我姓孔，就叫我孔太守吧。”

首领惊奇地问：

“你姓孔，是孔圣人的子孙吗？”

孔镛回答说是，这些峒人都一齐下拜。

孔镛对大家说：

“我本知你们是良民，但由于饥寒所迫，才聚集在这里，求得个免于一死。前任官员不体谅你们，动不动就用军队来镇压，想把你们剿尽杀绝。我现在奉朝廷的命令来做你们的父母官，我把你们看成是晚辈，怎么忍心杀害你们呢？你们如果真能听从我的话，我将宽恕你们的罪过。你们可以送我回州府，我把粮食、布匹发给你们，你们以后就不要再出来抢掠了。你们如果不听从我的话，可以杀掉我，但是接着就会有官兵向你们兴师问罪，一切后果就由你们来承担了。”

峒人被孔太守的胆量惊呆了，说：

“要是真的像你说的那样体恤我们，在您任太守期间，我们绝不再骚扰进犯州城。”

孔镛说：

“我一言为定，你们又何必多疑？”

于是，众人再次拜谢。

孔镛住了一晚，第二天孔镛回到州城，送给峒族人许多粮食布匹，峒族人道谢而归。后来峒族人就不再做扰民的事了。

【人物】

孔镛是明代长洲人。景泰年间进士，曾任广西按察使，以右副都御使巡抚贵州。他在贵州时曾设计擒拿苗族首领，对苗人起到了震慑作用。弘治初年召他为工部右侍郎，但他死在上任的途中。

【释评】

看来孔镛的运气并不算很好，刚一到任，峒人就来侵犯，而军队又被调出，城中空虚。峒人不是司马懿，空城计都没得摆。你城门大开，他不管有没有伏兵，先进来再说。但孔大人毕竟有胆有识，他认准峒人犯境，一是前任政策不当，被逼无奈，二是他们并不想占领州县，只是想得些财物。基于这种认识，他认为利用他们的心理与之谈判是有胜算的，才会深入虎穴。

和峒人交涉，孔镛使用的是刚柔相济术。他的语言有柔有刚，既表现出父母官对他们的理解和体谅，也以他们再继续下去官兵会兴师问罪，导致不堪设想的后果相威胁。正因为孔太守的话有理有节，刚柔相济，这才消除了对方的对抗情绪，缓解了矛盾。

有人认为孔镛更多是表现出胆量，我则更看重他准确的判断和谈判艺术。没有这些，深入虎穴就无非是往老虎嘴里送食而已。

另外，使用刚柔相济术要避免走入两个极端，既不要过分温和，让对方觉得你软弱可欺；又不要咄咄逼人，使对方觉得你是在乘势要挟。

【原文】

君子好德，小人好利。辨以羞之，耻之，驱之于德。

【译文】

君子喜欢德行，小人喜好利益。辨明来让他羞愧，感到可耻，再把他们引向道德。

【事典】庄周智窘惠施

战国时代，庄子和惠施是好朋友，常在一起探讨哲学问题。

后来惠施在魏国当了宰相，官高权重。而庄子却喜欢逍遥自在，无拘无束。有人请他去当官，他说他不愿当供在神庙里的牛啊什么的，宁愿做个在泥中拖着尾巴的小乌龟。

一天，庄子想起了老朋友惠施，就到魏国去看他。

庄子可是大名鼎鼎，听到了他要来的消息，一些多事的人就对惠施说：

"庄子这次来到魏国，听说是别有企图，来谋取您的相位的，您可千万要小心啊！"

"是呀，不然他为什么大老远地跑到这里来。"惠施心想。于是他派了许多士兵，到处搜寻庄子。

找了三天三夜，士兵们没有找到庄子，但庄子却在第四天早上登门拜访。

"老朋友，你知道南方有一只鸟叫吗？"庄子一见面就说。这是他的一贯风格，无论是说起话来还是写起文章，总是恣肆汪洋，一泻千里。

"这是一种很珍贵奇异的鸟，"他接着说，"它由南海出发飞向北海。在途中，除了梧桐树，它绝不停在上面休息；除了竹结的果实，它绝不吃别的东西；除了甘泉，它绝不喝别的水。当它正悠然自在地飞翔时，地上正好有一只猫头鹰，刚抓了一只臭老鼠。猫头鹰以为它要来抢夺自己的臭老鼠，就抢先向这只鸟怒叫一声！"

说到这里，庄子微笑看着惠施：

"老朋友，我说你该不会拿魏相来对我怒叫吧？"

惠施觉得非常惭愧，无地自容，他对庄子说：

"当然不是啦。不过，还是让我们喝酒吧。"

【人物】

庄周，战国时楚国人。曾经做过蒙国的漆园吏。庄周很有学

间，楚威王听到他的贤良，就派人带着厚礼去请他做官，被庄周婉言拒绝。他死后被尊称为庄子，和老子并称为道家之祖。

【释评】

我们常常有这样的体会，一片好心对待朋友，却会受到朋友误解。我们是些俗人，发生这样的情况总是难免，但在庄周和惠施这样的智者间居然也出现了这种事情，看来智者也不能完全免俗。

智者虽然不能免俗，但他们间的吵嘴却是高水平的。于是庄周就对惠施讲了个故事，含沙射影地攻击了惠施。庄周的意思很明白，就是你那个破官，自己当回事，可老子根本没放在眼里。但话要是这么说，就和我们这些大俗人一样了。借助形象来说明，就生动有趣而且高雅了，也不那么伤人（当然令人回味）。所谓“辩”就是这样，同样的道理，要经过整理、包装，或隐或显、或明或暗地端给你。庄周的意思直接说出，就像是骂架了，但经他这么一说，就成了才辩的精品，几千年后我们还要在这里分析、学习和借鉴。

【原文】

移花接木，假凤虚凰，谋略之道，唯在一心。乱其志，折其锋，不战自胜。

【译文】

移花接木，假凤虚凰，谋略的道理，只是在于一个心理。扰乱他的心智，挫掉他的锋芒，不用作战自然会取胜。

【事典】冯太守改时退盗

新任知府冯瓒刚刚到达梓州任上，就出了一件大事。

伪蜀国的一个叫上官进的军将，纠集了三千个多亡命之徒，乘着夜晚，前来攻打州城。

他对手下人讲：

“如果攻进城去，要钱有钱，要女人有女人，你们随便抢，随便拿。”

又说：

“现在是夜晚，天亮之前我们一定要攻进去。等天亮时他们的援兵到了，我们早就撤走了。”

匪兵们一阵欢呼，他们相信很快就能攻进城去。

冯瓒和手下人正在商量对策。有人主张撤走，有人主张谈判，也有人只是唉声叹气，说：

“他们把城都围住了，走也走不了，打也打不赢。看来今天我们要大难临头了。”

冯瓒大喝道：

“叹气有什么用？没等开战，就先说丧气话。谁要是再扰乱人心，就格杀勿论！”

大家顿时鸦雀无声。冯瓒停了停，又说：

“你们只看到贼兵来势汹汹，却没有看到另外的一面。他们都是些乌合之众，为的是钱，却没人肯为上官进卖命。而且，他们的训练也不精良，不过是拿着鞭子木棍来攻城。如果我们拼死守住，到了天亮，他们就会溃逃。”

大家听了，很受鼓舞，都说：

“我们一切听太守指派！”

城里只有三百骑兵，冯瓒让他们守住各个城门，又招来一些精壮百姓，让他们拿起武器，守在城墙上。

冯瓒又叫人把城里的更夫都找了来，暗中吩咐他们：

“报时的时候，本官要你们把各个更次的时间缩短，切记。”

更夫们都遵命而行。

冯瓒于是坐在城楼上，神色自若，稳如泰山。

贼兵开始攻城了，他们架起云梯，向城墙上爬，但都被弓箭和石块打退了。

过了一会儿，贼兵又开始像潮水一样涌来。

冯瓒指挥若定，又一次打退了敌人的进攻。

这时，远远传来报时的鼓声。三声，三更天了。

冯瓒对大家说：

“大家坚持住，天就快亮了。只要天一亮，敌人就会撤退！”

上官进有些沉不住气了。他大声命令贼兵进攻，但敌人的势头越来越弱了。

就这样，一次又一次的进攻被打退了。

报时的鼓声敲响了四更。城里的军民士气更高，城外的敌兵士气更低了。

时间过得真快，转眼之间又到了五更。

城里的军民一阵欢呼，城外的贼兵闻声丧胆。

“天亮了，撤呀！”贼兵见攻不下，天又亮了，就一哄而散。

冯瓒胸有成竹，下令骑兵：

“即刻出击，活捉上官进！”

城门大开，骑兵一涌而出。很快，就有飞马来报：

“报告大人，活捉了上官进！”

“好！”冯瓒大喜。他要手下把上官进关押起来，天明在市场上斩首示众。又吩咐众人提高警惕，把守好城池。

“都早过了五更天了，天怎么还是这么黑？”手下人望着天，感到奇怪。

“我想现在才不过三更，天怎么会亮。”冯瓒说。

“怎么会？明明已经敲过了五更嘛！”部下说。

冯瓒说：

“是敲过五更了，不过这里面做了点手脚：我让更夫把更次

提前了。”

手下人恍然大悟：

“难怪时间过得这么快，原来竟是大人搞的鬼！”

冯瓒抚掌大笑：

“我不搞鬼，敌兵怎么会溃退，我们现在又怎么能回去安心睡觉！”

他打了个哈欠：

“今天实在太累了，我该回去美美地睡上一觉！”

【人物】

冯瓒曾仕唐、汉、周三个朝代。宋朝时任兵部郎才。有办事能力，深受宋太祖赵匡胤的赏识。多次掌管各个州郡，为赵普所忌，赵普上疏密奏他的错误，被流放到沙门岛。宋太宗赵光义即位，又开始任用他，官做到大理寺卿。

【释评】

冯瓒同盗匪打的是心理战。但他是通过诈术使心理战发挥作用的。

盗匪们虽然来势汹汹，但毕竟贼人胆虚。他们想乘着夜晚一鼓作气攻下城来，大肆劫掠一番便扬长而去。他们的心理界限也在这里。一旦到了天明攻城不下，他们在心理上就无力再战，只有退兵这一条路。

冯瓒利用他们的这一心理特点做了一点手脚。他命令更夫把每一更的时间缩短，也就是等于拨快了时钟，以便让夜晚尽快过去。因此，尽管时间刚过半夜，但贼人们从鼓声中却误以为天明，结果失去了斗志，仓皇逃窜了。

说起来简单，但效果却不一般。《施公案》中有杨香武智取九龙杯的故事，打的也是时间差。杨香武与人打赌要在天明之前

盗取九龙杯，人们一夜都在对九龙杯严加守护，直到鸡鸣过后。就在他们不再守护时，杨香武盗杯而去。这时人们才知道，天还没到五更，是杨香武装的鸡叫。武侠小说家古龙把这个故事搬到了《楚留香传奇》中，楚留香盗取白玉美人的手法与杨香武的如出一辙。当然，不是楚留香，而是古龙盗取了这个故事。移花接木，假风虚凰。至于《半夜鸡叫》里的周扒皮，引诱公鸡打鸣，要长工们早些下地干活，不过是损人利己的把戏，不提也罢。

【原文】

治不以暴而以道，胜不以勇而以仁。故彼以暴，我以道；彼以勇，我以仁；然后胜负之数分矣。

【译文】

治理，不用暴力，而用道义；取胜，不靠勇敢，而靠仁政。所以别人使用暴力，我使用道义；别人靠勇敢，我靠仁政。然后胜败就见分晓了。

【事典】刘邦奇谋胜项羽

楚汉战争进行很久了，但仍然难决胜负，处于胶着状态。百姓们苦不堪言，士兵们也开始厌倦了战争。项羽兵临城下，他大声对城墙上的刘邦说：

“天下战乱不息，都是因为我们两个人的缘故。我希望同你大战一场，咱们两个决一雌雄，胜者为王，败者为寇，又何必让天下人为我们两个而陷入战火之中呢？”

刘邦笑着说：

“算了吧。我不逞匹夫之勇，你是知道的。我宁愿和你斗智，也不和你斗勇。”

接着，刘邦又列举出他的十大罪状：

"我们受命怀王，先进入关中者为王，项羽负约，这是一。杀卿子冠军让自己接替，这是二。救赵后，擅劫诸侯兵入关，这是三。烧秦宫，掘始皇坟，私收其财物，这是四。杀死秦降王子婴，这是五。坑杀二十万秦兵，这是六。乱封王，赶走旧王，这是七。把义帝赶出彭城，自己在那里建都，这是八。暗中使人杀害义帝，这是九。杀死国主和降将，为政不平，大逆不道，这是十。"

项羽气得暴跳如雷。他下令埋伏的弓弩手射死汉王。刘邦正说得兴起，不曾提防，被一只箭射中了胸口。他赶紧伏下腰，摸着脚趾头，说：

"这帮混蛋，射中了我的脚趾头！"

刘邦受伤后，卧床不起。张良进帐对他说：

"大王，你好些了吗？"

刘邦说：

"我伤得很重，差点要了我的命。"

张良说：

"大王应该忍耐一下，到军营中去慰问一下将士，使他们安心，以免霸王乘机进攻。"

刘邦强忍伤痛，出营巡视了一圈。军士们正议论纷纷，都在猜测大王伤得如何，见大王来了，顿时兴高采烈，齐声欢呼。远处的楚营听见欢呼声，知道汉王没事，就打消了攻袭的念头。

刘邦回到帐中，病势加重，就借故赶回了成皋。

【人物】

项羽是楚国名将项燕的后人。少年时学书学剑都不成，声称要学"万人敌"。他喜欢读兵法，但不求甚解。他力能扛鼎，勇武过人，也有雄心大志。一次，他见到秦始皇出巡的威风场面，就说"彼可取而代之"。

陈胜、吴广起义，他协助叔父项梁杀秦会稽太守，起兵响应。

项梁死后，他归楚怀王节制，被封为鲁公。他在钜鹿之战中率楚军主力五万人渡过黄河救赵，大败秦军，解巨鹿（今河北平乡西南）之围，致使秦将章邯全军投降。一时拥兵数十万，威震诸侯。

在入关后，项羽杀秦王，焚宫室，收财宝、妇女，坑杀秦军二十万降卒，使人心大失。他又杀死怀王，分封十八诸侯，让他们分据各地，自号西楚霸王，建都彭城。

楚汉战争爆发后，他与刘邦打了四年仗。他曾由齐地率领精兵三万人奔袭，大败已占领彭城的刘邦及诸侯联军，几乎生擒刘邦。其后，他与汉军长期鏖战，一克荥阳（今河南荥阳东北），两夺成皋（今荥阳西北），逼得刘邦仓皇逃遁。但由于他不善筹谋，不纳良策，刚愎自用，逐渐失去了优势和主动。四年八月，议和东归，又大败刘邦追兵于固陵（今淮阳西北）。后被合围于垓下（今鹿邑东，一说今安徽灵璧东南），决战失利，突围而出。到了东城（今安徽定远东南），仍指挥二十八骑两次冲击由数千名汉军组成的包围圈，杀死汉军数十人。当退到乌江（今和县境）时，感到无颜见江东父老，不愿渡江，下马步战，又杀上百名汉兵，负伤十余处，最后从容自刎，时年三十一岁。

【释评】

项羽举鼎拔山，所向无敌，却败在了刘邦手中。看来打仗不能只靠武力，更要凭借智慧。事实上，任何战争都是政治的延续，而离开政治，单凭武力去进行战斗，最终也很难打赢。

这里可以看出项羽和刘邦两种不同的性格来。项羽处理问题过于简单化，以为靠两个人交战就可以解决问题。而刘邦老谋深算，成竹在胸，他避短扬长，不和项羽在武力上一争高下，却发挥了自己的优势，弄得项羽无可奈何。

刘邦打的是政治战、心理战。他当众宣布项羽的十大罪状，

使自己成为了正义的化身。当他受了箭伤，他用摸脚来掩盖自己的伤势。即使在伤势很重的情况下，他还是听从了张良的主意，到营中去巡视，防止了军心的涣散，也使敌人不知虚实，不敢贸然偷袭。

而项羽，除了勇力外似乎一无所长，他的失败自然是注定的了。

利用政治因素，并掺杂进心理战，就会使你如虎添翼。在战场上是这样，在商场和官场上也是同样如此。

【原文】

攻心之术多矣。如武穆用兵，在乎一心。乱之扰之，激之困之，俟之以变，然后图之。

【译文】

攻心的谋略很多了。就像岳飞用兵一样，在于一心。扰乱对方，激怒困扰对方，等待对方的变化，然后可以获胜。

【事典】刘锜智退完颜亮

完颜亮发动政变，杀死金熙宗，篡夺了帝位，又要大举进攻中原。当时，金国上下很多人都表示反对，以为师出无名。但完颜亮却一意孤行，他亲率六十万大军，浩浩荡荡，分成四路向宋国进发。

完颜亮平日作恶多端，早已不得人心。他刚一发兵，在国内就发生了政变。大臣们拥立留守东京的完颜雍为帝，即金世宗，并将完颜亮废为庶人。

但完颜亮却不为所动，仍然南侵。他渡过长江，先吃了一个败仗，又与宋军在扬州对峙。宋军的主帅刘锜，曾经屡次大败金军，当年金兀术的精锐部队被他打得七零八落，以致后来金军见

到他的旗帜，就一哄而逃。刘锜当时已年老体衰，已不复当年勇猛，但毕竟是老谋深算。他深知完颜亮生性猜忌多疑，就下令把扬州城外的房屋全部烧掉，然后用石灰把城墙涂成白色，上面写着：完颜亮死于此处。然后据城坚守。

完颜亮兵临城下，远远地看到了这些字，心里很不舒服。他一向迷信，觉得这些字很不吉利。加上城外的住房都被烧光了，就下令部队全部在龟山上扎营。

龟山并不很大，而金兵又太多，容纳不下，一时拥挤不堪。有人建议在别处扎营，但完颜亮想到城墙上那些字，不愿在城下驻扎。于是，士兵们怨声载道，士气低落，不少人纷纷当了逃兵。

这时，完颜亮手下的大将颜元宜乘机发动兵变。他召集部下，对他们说：

“完颜亮倒行逆施，天怒人怨。我们龟缩在这里，宋军一旦发动攻击，我们就死无葬身之地了。现在新皇已立，我们杀死这个逆贼，也就可以和家人团聚了！”

将士们轰然响应。于是颜元宜率领兵将呐喊着冲向龟山寺的完颜亮营帐。完颜亮起初还以为是宋兵渡江奔袭，忙命令近侍大庆山出帐去召集将士迎战。这时，一枝利箭穿入营帐，完颜亮拣起一看，大惊失色，说：

“不好，这是我们自己人射的箭。”

完颜亮立刻明白了是士兵们发生了哗变。他立即取下弓箭，向外冲去，却被一箭射中后颈，昏倒在地。众将冲进帐中，一连几刀，砍得他血肉模糊，又用绳束套上他脖子，将他勒死。他死后，尸体被裹在大氅里焚毁。他的一统天下的美梦也就随之灰飞烟灭了。

【人物】

完颜亮，辽王宗干的第二个儿子，生性猜忌，残忍。他对熙宗以太祖嫡孙身份即位心怀不满，早就结纳死党，图谋夺位。但表

面上他对熙宗十分忠诚。有一次，熙宗召他去谈话，讲到太祖艰苦创业时，他装出十分感动的样子，呜咽流泪，骗得了熙宗的信任。

后来，他的阴谋有所暴露。翰林学士张钧获罪被处死，有大臣揭发张钧之罪是受完颜亮指使的，熙宗将完颜亮贬往渐京。经过中京时，他和中京留守萧裕密谋，准备在河南起兵反叛，北上夺取政权。但不久，熙宗又召他回上京，封他为平章政事，他又和唐括辩、乌带密谋发动政变。唐括辩和乌带曾主张在废去熙宗后，立皇弟完颜常胜或邓王子完颜阿懒为帝。完颜亮很不满。恰巧这时河南兵士孙进起义，自称皇弟。完颜亮就乘机散布谣言，使熙宗处死了完颜常胜和完颜阿懒等有资格继承王位的宗室。完颜亮和唐括辩等人的频繁密谋，引起了护卫将军完颜特思的怀疑，他报告给皇后，再由皇后转告了熙宗。熙宗将唐括辩叫来，痛打了他一顿。完颜亮设计诬陷完颜特思与完颜常胜等人是一党，使熙宗杀死了完颜特思。

同年十二月，完颜亮终于发动政变，杀死了熙宗，紧接着又假传诏旨，将熙宗的亲信大臣完颜宗敏等人骗进皇宫，一一杀死。完颜亮自立为帝，改年号为"天德"。

完颜亮即位后，又杀死了太宗子孙完颜宗懿等七十余人和秉德等大批贵族。接着，他颁布求言诏，宣布无论公卿大夫还是普通百姓，都可以上书提出建议。许多人提出上京远在一隅多有不便，建议迁都燕京（今北京市），完颜亮采纳这一建议，于公元1151年命令右丞张浩主持修建燕京。公元1158年，他又命令张浩负责修建汴京（今河南开封），准备将都城再次南迁。以便于进攻南宋。许多大臣认为师出无名，连徒单太后也极力劝阻。完颜亮却一意孤行，甚至处死了徒单太后，禁绝异议，迁都汴京，积极准备南侵。

正隆六年（公元1161年）9月，完颜亮亲率六十万大军，兵

分四路，大举南下攻宋。10月初八，金军渡过淮水，进兵庐州。同一天，留守东京（今辽阳市）的完颜雍被拥立为帝，是为金世宗，并传檄天下，公布完颜亮的种种罪状，废完颜亮为海陵庶人，同时派兵阻断他的归路，完颜亮不加理会，继续进兵，命令武平总管阿邻先强渡长江，登上南岸，在采石矶（今安徽省马鞍山市西南）为虞允文统帅的宋军所击败。

11月26日，完颜亮集中兵力，勒令将士们在第二天从瓜州（今江苏省扬州市西南）强渡长江，后退者斩！隔岸的宋军刚打了胜仗，士气高涨，严阵以待。金军强渡无望，而完颜亮一贯用法苛严，使金军将士进退两难。他们得知完颜雍已在辽阳称帝，并废完颜亮为庶人，便人心思变，开始成队成群地逃亡。兵部尚书兼浙西道兵马都统制完颜元宜等乘机策划兵变，于27日清晨率兵攻击龟山寺的完颜亮营帐，将他杀死。后来，金世宗完颜雍降封他为“海陵郡王”，谥号为炀帝，葬于大房山鹿门谷诸王的墓地间。臣下上奏说完颜亮罪恶深重，不应封王，也不应葬在诸王墓地。完颜雍又废他为“海陵庶人”，改葬于墓地西南40里处的平民坟茔。

【释评】

刘锜老将军用的是攻心战。完颜亮被抄了老窝，心里正憋闷得慌，再看到城墙上写的对他不吉的“欢迎”标语，心里是什么滋味可想而知。不用说迷信，就是为不看了生气，他也要龟缩在龟山上。当然，后来出现的结果显然是刘老将军无法想到的，也许他只是想要金兵在龟山上挤做一团，造成士气低落，却没有想到因此激化了矛盾，引起了敌人内部的叛乱，导致完颜亮落了个惨死的下场。

【原文】

欲得之，先弃之；欲扬之，先抑之。畏之危之，其心必折，计然后可用。

【译文】

要得到，就要先放弃；要发扬，就要先抑制。使对方畏惧，处于危险之中，对方的心一定会受挫，在这之后计谋可以实行。

【事典】张仪智取楚庄王

张仪从鬼谷子那里学到了纵横术，就到楚国去碰碰运气。但运气并不是召之即来的。张仪一时青云无路，口袋里的钱却花得差不多了。他的从人都纷纷要离他而去。

张仪说：

“你们无非是因为穿得破烂，才要回去。等我见了楚王，一切就不同了。”

当时，楚王宠信南后和郑袖。

张仪见到了楚王，楚王并不买他的账。张仪说：

“大王不用我，我请求到北面的晋国去。”

楚王巴不得他走，就说：

“那好啊！”

张仪问：

“大王有什么要从晋国得到的？”

楚王笑道：

“黄金啦，珠玉啦，象牙啦，犀角啦，都是我们楚国出产的，我没有要从晋国得到的。”

“喔，难道大王不喜欢美女吗？”张仪故作神秘地问。

“美女？”楚王听了，不由得挺起了腰板。

“是呀。”张仪接着说。“晋国的美女，雪白的肌肤，乌黑的

头发，走起路来如风吹杨柳，站在街上，不知道的人，还会以为是仙女下凡……”

“好，好。”楚王连声说，“楚国地处偏僻，从没有见到过这样的美女，天下人都好色，寡人又哪里能够例外呢。”

“但，这个……”张仪搓了搓手，做出一副为难的样子。

楚王明白了：

“哦，钱不成问题。寡人多给你带些珠玉就是了。”

张仪又放出风去，楚国上下都知道那位能言善辨的张先生要去晋国为楚王收罗美女了。这个消息使得南后和郑袖大为惶恐，她们仗着自己的美丽容貌，才得到大王的恩宠，要是有了新人，她们知道大王会拿自己当穿旧了的衣服抛在一边。

于是南后就派人对张仪说：

“妾身听说先生要去晋国。我这里有千两黄金，献给将军，作为盘缠吧。”

郑袖也送去了五百两黄金。

张仪一切停当，就向楚王告别，并说：

“天下道路不通，这次一别，不知何日才能见到大王，请大王赐酒。”

楚王就摆酒为张仪送行。张仪喝了一杯，又说：

“这里没有别人，请求大王召身边的人一同喝酒。”

楚王说：

“好啊。”

就叫出南后和郑袖为张先生敬酒。张仪见到她们，连忙跪在地上，请罪说：

“张仪犯了死罪。”

楚王一头雾水：

“怎么说？”

张仪说：

“臣走遍天下，自以为见识了天下的美人。但却从来没有见过如此美丽的尤物。我还要说为大王寻找美人，岂不是骗了大王？”

楚王哈哈大笑：

“没关系，本来我也以为天下没有人比得了我的这两位美人的。”

从此，张仪得到了楚王的宠信。

【人物】

同孙膑和庞涓一样，张仪和苏秦也同是鬼谷子的学生，但他们学习的不是兵事，而是纵横术和辨才，此外，他们也并没有互相倾轧。张仪被秦惠王封为相国，以连衡之策游说六国，让它们违背订下的盟约来听从秦国。惠王争后，六国不再连衡而改为合纵，武王对张仪不满，张仪就到了魏国做相，一年后就死去了。

【释评】

张仪没有武力，没有财力，他有的只是一条舌头。但凭着这条三寸不烂之舌，他却左右逢源，打遍天下无敌手，在很多诸侯那里都等到过好处。

但他在楚王那里却受到了冷落。他要得到楚王的信任，一方面要讨好楚王，另一方面要在宫中有人做内应。于是，他就想到了这样的计策。

他先是声称要为楚王找到最美的美女。这让楚王高兴，也让他的两个爱妃担心。但他见到了两位楚王的爱妃后，却向楚王谢罪：天下哪里还有比她们更美的美女呀。这是个绝大的马屁！但记住，千穿万穿，马屁不穿。楚王没有得到预期的美女，却很高兴，因为他通过张先生知道了他身边的就是天下最美的美女；两位美女的心也放回了肚子，她们一方面高兴地接受了张先生的

恭维，另一方面她们也感激张先生的配合：原来她们预先贿赂了张先生。但其实所有人都落入了张仪的圈套，这一切正是他要实现的目的。

这里张仪巧妙地利用了人们的心理：楚王的好色和虚荣，美女们的妒嫉和争宠。在美女们更加受宠的同时，张仪也成了楚王的新宠：他只是凭着一条舌头就得到了许多人奔忙一生都得不到的荣耀。

【原文】

虚予而实取之。示之以害，其必为我所用。

【译文】

假意给对方，其实是向对方索取。向对方说明危害，对方就一定会为我所用。

【事典】陈平奇计退匈奴

汉高祖刘邦亲率大军与匈奴交战。他听说匈奴的单于冒顿在代谷，就打算进攻那里。他派出使者前去察探，冒顿就把精壮的士兵和好马藏了起来，只剩下一些老兵和瘦马。

派去的十几个使者回来后，都说匈奴不堪一击。高祖又派刘敬去出使匈奴。还没有等刘敬回来，刘邦就带领三十二万大军过了句注。

这时，刘敬回来了。他对高祖说：

“两国交战，都要夸耀自己的军力来威摄对方。臣到那里，看到的都是老弱残兵，这是暴露短处，埋伏奇兵的做法。臣以为不可以进攻。”

此时刘邦的大军已经出发，他就大骂：

“你这是在动摇军心。”并下令把刘敬关了起来。

汉军所到之处，匈奴节节败退。刘邦过于轻敌，带领骑兵追击敌军，竟把大队人马丢在后面。没想到刚刚追到平城，便中了匈奴的埋伏，单于冒顿带领精兵四十万，把刘邦团团围困在白登山上。后续部队又被匈奴军队分头阻挡在各要路口，无法前来解围。

到了第四天，被围困的汉军粮草越来越少。伤亡的将士不断增加，高祖开始坐立不安起来。

跟随刘邦的陈平素来足智多谋。刘邦就对陈平说：

“我们被困在这里，人困马乏，一旦匈奴发起攻击，情况就危急了。你总得想个办法才好。”

陈平说：

“臣听人说，单于宠信阏氏。陛下如果能派出使者，按臣的办法行事，匈奴就肯定会退兵。”

阏氏就是匈奴的王后。看来陈平是想走女人路线了。

刘邦依计而行。傍晚时分，一位汉使乘着夜色悄悄下山，来到了阏氏的营帐。

“我是汉皇陛下派来的。陛下让我向夫人表示敬意，并献上一点心意。”使者说。

说着，他拿出珠玉和宝物。这些东西在灯光下熠熠闪光，照得阏氏眼睛都花了。

阏氏微微一笑：

“本来呢，这些东西早晚也都是我的。现在汉王被冒顿团团围住，再过几日，就不攻自降了。”

使者也微微一笑：

“未必。我们的皇帝自有妙法，会让冒顿不战而退。”

阏氏说：

“什么妙法？说来听听，好吗？”

使者从怀里拿出一个卷轴，交给了阏氏：

"就是这个了。"

阏氏将信将疑，打开卷轴，哦，原来是一幅画。画上是一位绝世的女人。阏氏自以为美貌，但和画上的美女相比，就显得像是一只乌鸦了。

她大惊失色：

"这是什么人？"

使者说：

"这是大汉的绝世美女，本来陛下准备自己享用的。现在情况危急，冒顿又不肯退兵，大王情急之下，就让小人把这幅画拿给冒顿看，如果他肯退兵，这位美人就归冒顿了。"

使者停了停：

"陛下知道阏氏素来被冒顿宠爱。如果有了这位美人，阏氏不知是否还会像以前一样？但这实在是因为冒顿不肯退兵，只好出此下策，对不起阏氏了。"

阏氏闭上眼睛，想象着冒顿和美人嬉戏的情形，顿时紧张起来。她对使者说：

"礼物我收下了，画卷请你带回去，再不要提起这件事。至于退兵的事，由我对冒顿说。"

送走了使者，她来到冒顿的营帐，对冒顿说：

"两国的君主不宜相困。现在得到了汉朝的土地，最终也无法长住在那里。再说，汉王也有神灵相助，不如就此讲和，这才是上策。"

冒顿觉得她说得有理，再战下去，双方都有伤亡。就答应和汉皇讲和。

刘邦回去后，放了刘敬，对他说：

"我后悔不听你的话，被困在平城。我已经把前面的十个人杀了！"

高祖封刘敬二千户为关内侯，号为建信侯。向南经过曲逆

时，高祖说：

“好雄伟的县城！我走遍天下，只见过洛阳可以和它相比。”于是他又把陈平改封为曲逆侯。

【人物】

刘邦（见卷二·第35页）、陈平（见卷五·第131页）。

【释评】

刘邦被围，陈平就想在单于的夫人阏氏的身上做文章。他还是利用了女人的弱点：不以事业为重——那是男人们的事儿，却一心想得到男人的全部情感和宠爱，不甘心与别人分享。

刘邦按陈平的计谋派使者故意把一幅美人图拿给阏氏看。那幅图上的美女一定让阏氏自惭形秽，使她看了担心大王一定会被这个狐狸精迷住，她知道，汉朝皇帝是因为被围才愿意献出这个狐狸精的，最好的办法是给汉朝的皇帝解围。解了围，井水不犯河水，自己也就不用担心会失宠了。

只用一幅图，阏氏就心甘情愿、死心塌地地为汉王解围，陈平的计谋真的是高明。攻心术真的是有用。当然，这种攻心术是利用了人们不喜欢或担心某件事情所造成的后果的心理，来借以达到自己的目的。换句话说，这种计谋就像一条绳子，把自己和敌方紧紧地捆绑在一起，然后共同为了同一个目标奋斗。

【原文】

欲得其心，莫若投其所好。君喜则我喜，君憎则我憎，我与君同心，则君不为我异。

【译文】

要想得到对方的心，莫过于迎合他的喜好。他喜欢的就是我

喜欢的，他憎恶的就是我憎恶的，我和他同一条心，他就不以我为外人。

【事典】杨广逢迎夺帝位

隋炀帝杨广是历史上最为奢侈荒淫的一个皇帝。但很少有人知道，在他登上龙位之前，却曾经给他的父亲隋文帝留下了一个生活俭朴的印象。

隋文帝生性节俭，对于已被立为太子的大儿子杨勇衣饰的华贵很不满，曾告诫他说：

“从古到今，帝王从来没有生活奢侈而能长久的，你是太子，要以俭约为先。”

文帝还送给他一件当年的旧衣服和打仗时所吃的腌菜，以此来勉励他。

隋文帝的独孤皇后又最憎恶男人亲近女色，对太子的嫔妃如云也很反感。

杨广为人十分精明，他早就在惦记着太子的宝座，看出了父母的好恶，他感到机会来了。于是，他刻意迎合，虚情矫饰，把自己装扮成一副十分俭朴的样子。

他买通了皇帝身边的人，知道皇帝的一举一动。每当皇帝皇后来到他的寝宫，他便事先将自己成群的宠姬美妾和子女藏了起来，身边只留下明媒正娶的萧妃，连往来侍候的奴婢，也都是一些非老即丑的女人，穿戴得非常朴素。还把宫里原有的华丽陈设全都撤下，一律换上陈旧的家什，乐器上的浮土也留着不擦，还故意将琴弦弄断，仿佛好长时间无人玩弄一样。

一次，杨广外出狩猎，正逢大雨。侍卫给他送上油衣遮雨，他拒绝着说：“兵士们都在大雨中淋着，我一人岂能穿上独自避雨呢？”文帝听了，以为杨广具备仁爱之心，日后能成大事，更加喜爱。

文帝夫妇果然上当，对大臣们一再夸赞他的这个儿子是如何的不近女色，不喜声乐，而对杨勇就日渐疏远了。

杨广被任命为扬州总管，他进皇宫向独孤皇后辞行，跪在地上流泪，说：

"我性情愚笨，不知什么地方得罪了太子，他常常满怀怒气，想对我诬陷杀害。我常常恐惧谗言出于亲人之口、酒具食器中被投入毒药的事情发生。"

独孤皇后气愤地说：

"我还活着，他就如此！我死后，他就该残害你们了！"

杨广又跪在地上，呜咽不止，独孤皇后也悲伤得不能自已。从此独孤皇后下决心要废掉杨勇而立杨广为太子。

杨广就用这种手段，挤掉了杨勇，自己做了太子。

【人物】

隋炀帝杨广，又名杨英，小字阿摩。由于太子杨勇生活奢侈，渐渐失去了隋文帝的欢心，杨广就迎合文帝的心意做出生活俭朴，不好声色的样子。与此同时，杨广又勾结和杨勇不和的越国公杨素，在文帝和独孤皇后面前极力中伤杨勇，使杨勇被废为庶人，改立杨广为太子。

公元604年7月，文帝病重，杨广认为登上皇位的时机已到，迫不及待地写信给杨素，请教怎样处理将要到来的文帝后事。不料送信人误将杨素的回信送给了文帝。文帝读后大怒，马上宣召杨广入宫，要当面责问他。此时，宣华夫人衣衫不整地跑进来，哭诉杨广乘她换衣时无耻地调戏她，使文帝更醒悟到受了杨广的蒙骗，急忙命在旁的大臣柳述、元岩草拟诏书，废黜杨广，重立杨勇为太子。杨广得到安插在文帝周围的爪牙的密报，忙与大臣杨素商量后，带兵包围了皇宫，赶散宫人，谋杀了文帝。杨广又假传文帝遗嘱，要杨勇自尽。就这样，杨广以弑父杀兄的手段

夺取了皇位。第二年改年号为“大业”。

即位后，杨广更加荒淫无道。他三次通过大运河到江都巡游，他乘着长二百尺，高四十五尺，上下四层的大龙舟。随行的嫔妃、王公大臣、僧尼道士分别乘几千艘华丽的大船，首尾相望，绵延二百多里，拉船的纤夫就有八万多人，两岸还有骑兵护送，旌旗蔽日，热闹非凡。一到晚上，灯火通明，鼓乐喧天。杨广在船上纵情饮酒作乐，观赏两岸风景。

有一年，杨广从陆路去北方巡游，带了五十万大军，特地征调了十几个郡的民工。开凿太行山，修起一条大道。又征调了一百多万人，限期二十天，修筑长城，以保护他的安全。到了北方，没有行宫，他命令巧匠宇文恺建造了一座活动宫殿，称观风行殿，上面可容几百人，可随时装拆，下有轮子转动。

开国功臣高颖、贺若弼、宇文弼等重臣因为不满炀帝的奢侈，被炀帝加上诽谤朝政的罪名处死。公元616年，他不顾隋朝的安危，再次巡游江都，临出发时，小官崔民象上表谏阻，他把崔民象杀了。走到汜水（今河南省荥阳县），小官王爱仁上表劝谏，他又杀死王爱仁，继续前行。到了梁都（今河南开封），有人拦路上书，说你如果定要去江都，天下就不是你的了，他又杀死了上书人。

农民起义的烽火越燃越烈，杨广预感末日临头，晚上他难以安睡，要几个宫女哄着才能入睡。逃到江都后，他更加荒淫无度，在宫中建造了一百多座殿房，各居美女多人，每天轮流由一房作东，他带着后妃侍女一千多人前去饮酒，整天酒不离口，日夜昏醉。

大业十四年（公元618年）3月3日，他手下的将领杀入宫中，将他拥入内室勒死。

【释评】

什么是一个人的弱点？从某种意义上讲，很多弱点也许并不是弱点。比如，隋文帝喜欢节俭，独孤皇后不喜欢男人沉迷于女色，这些都是好的品德，但一旦过于执着，被人利用，就会成为自身的弱点。

杨广正是狡猾地利用了他们身上的这些品格，并使之成为他们的死穴。

他扮演成为俭朴的典型，成为忠贞的典型。事实上，这些完全是假象。

他又利用他们身上的这一弱点，陷害他的哥哥，也就是太子杨勇。

隋文帝和独孤皇后正是过于看重他们坚持的品格，而一叶障目，最后都吃了大亏。隋朝只有两位皇帝，和秦朝一样，成为最为短命的朝代。这些他们不能不负上一些责任。

然而，从另一方面讲，杨广的攻心术也实在是很有效，不是一般人所能看破的。而人当了皇帝皇后，也难免刚愎自用，偏听偏信，也难怪他娘老了被他骗得团团转。

权奇卷八

善察者明，慎思者智。诱之以计，待之以隙。不治狱而明判，不用兵而夺城，非智者谁为？

夫欲行一事，辄以他事掩之，不使疑生，不使衅兴。此即明修栈道，暗度陈仓。

事有不可拒者，勿拒。拖之缓之，消其势也，而后徐图。（此处残缺）

假神鬼以立威，而人莫辨真伪。伪称天命，其徒必广。将计就计，就势骑驴，诡之异之，以伏其心。此消彼涨，此涨彼消，其理一也，不诡于敌而诡于己，己之气盛，敌气必衰。

意欲取之，必先纵之；意欲除之，必先骄之。然后乘其势矣。（此处缺 26 字）敌强则弱之，敌实则虚之。弱之虚之，不我害也。

偷梁换柱，移花接木。妙手空空，弥祸患于无形。釜底抽薪，上楼撤梯，虽曰巧智，岂无大谋？

人构我，我亦构人。以彼之道，还施彼身。反客为主，后发制人。（此处缺 17 字）必欲使人为某事，威逼之，刑罚之，利诱之。由远及近，从小至大，循序渐进，然后可用。

本卷精要

◇善察者明，慎思者谋，无言者智。

◇擅使“拖刀之计”者，往往是最后的赢家。

◇想要战胜对手，就一定先要放纵他们，使他们骄横。

◇故意违背他的愿望，使其浮躁，诱其露出漏洞，则大事可成。

◇善隐者胜，善显者败，善辨吉凶者无忧。

◇计谋没有好坏高低，能适用者为上策。

【原文】

善察者明，慎思者智。诱之以计，待之以隙。不治狱而明判，不用兵而夺城，非智者谁为?

【译注】

善于察情的人明，慎于思考的人智。用计谋来进行引诱，等待对方的漏洞。不用审判就能做出明白的判决，不用兴兵就能攻取城池，不是智者谁能做到?

【事典】御史妙计勘冤情

李靖担任岐州太守的时候，与人结了怨。那个人就写了状子，向高祖李渊控告李靖谋反。

说起李靖，当初李渊父子起兵攻下长安时，他还是隋朝的一个小官。李渊要砍他的头，还是李世民说了话，才把他从刀下救了出来。从此，他为大唐江山东征西战，官位也一直往上升。

李渊接到状子，深思了半晌。李靖确实是个人才，他最初一眼就看出来了。但人才就像拉车的老虎，你控制住它，它就为你所用，一旦你控制不住，后果就不堪设想了。

现在有人告状，而且罪名是谋反，这可是灭门的大罪。有能力的人就是不可靠。当然最简单的办法就是杀了李靖，以除后患。但假如他是忠臣，那可是太可惜了。眼下正是用人之际，况且，无缘无故诛杀功臣，也会使其他将士寒心。

想到这里，李渊叫来了一位能干的御史，要他去岐州查清这个案子。

御史接旨，却提出了一个要求，要那位告状的人一同前去，说是这样可以随时查问，便于弄清真相。

李渊挥了挥手:

“就这样吧。”

御史一路上对告状的客客气气，也不多说什么。过了几个驿站，御史突然惊慌失措：

“不好了，状子丢了。”

他要手下人到处找，翻遍了所有行李，闹得天翻地覆，可哪里找得到？他气得拿起鞭子抽打手下人，还说回去要把他们治罪。

“老兄，实在对不起了。”他恭恭敬敬地对告状的说，“劳驾再写一份吧。”

告状的无奈，提笔想了半天，又写了一份状子。

御史拿到状子，先是千恩万谢，接着认真地看了一遍，问道：

“这份状子和原来的一样吧？”

“分毫不差。”

“依我看大有出入。”

“不会吧？”

御史从口袋里拿出原来的状子，对了起来，里面果然有许多地方不相吻合。

“大胆，如果你状子上说的是实情，为何前后不一？分明是诬告。”

于是，他把告状人带回朝中，向高祖报告，高祖大吃一惊，喃喃自语：

“差点毁我一员大将。”

他叫有司审问，那个人在证据之下承认了诬告的事实，被砍了头。

【人物】

李靖从小就显示出过人的文武才略。他的舅舅韩擒虎是隋朝名将，常和他讨论兵法，还对人说，“能和我谈兵法的，世上只有李靖一人。”李靖归附李渊父子后，征讨王世充，奇袭萧铣，南

平江南，北灭突厥，西定土谷浑，显示了非凡的军事才能，史家称李靖"临机果，料敌明"，是战绩与理论俱丰的军事家。

贞观三年，太宗决定反击突厥，命李靖统兵十万，分六路出击突厥。翌年正月，李靖亲率三千精骑趁黑夜攻下颉利可汗的牙帐所在地定襄。二月，又率一万精骑突袭阴山，俘虏突厥兵一千余人，并趁大雾向铁山急进，一举攻破颉利可汗的牙帐，生擒颉利可汗，为患中原多年的东突厥从此灭亡。

贞观八年，西北土谷浑犯境，李靖主动请缨出征，在积石山大败土谷浑军，土谷浑可汗伏允被杀，国土全部归于唐朝。

李靖78岁病逝后，唐太宗特地恩准陪葬昭陵，把他的坟冢修成铁山、积石山形状，以表彰他击灭东突厥，征服土谷浑的辉煌战功，并谥号景武，把他的画像悬挂在凌烟阁里。后人编撰的红拂夜奔、风尘三侠的故事表明了对李靖的赞颂和景仰。

李靖著有《李靖六军镜》等兵书多部，但大多已散佚，后人辑有《唐太宗李卫公问对》、《卫公兵法》等兵书。《唐太宗李卫公问对》在北宋神宗时被定为《武经》七书之一。

【释评】

受到小人的诬陷，会让你百口难辨，甚至有的时候你自己都不知道是怎么回事，就糊里糊涂地做了冤鬼。那位诬告李靖的人肯定十分恶毒，他竟然给李靖安了个最大逆不道的罪名：谋反。这还不算，他还亲自上京递上状纸。按照常理，诬陷别人的人往往不敢露出真实姓名，就像现在写匿名信一样。看来，他是铁了心缠上李靖，要拼个你死我活。

那位御史大约知道李靖是冤枉的，也知道那个告状的是豁出了命来。如果硬去审问，他会一口咬定，死缠乱打，不会有什么结果。去调查，查清事实可能要几个月，或者更长的时间。当然，最后可能查无实据，但也未必事出无因。总之，李靖的前程会受

到影响,如果不是掉脑袋的话。幸好那位御史很聪明,他想出了一条妙计,既简单又快捷,既免除了一场没有意义的奔波,也还一位贤臣以清白。

在这个案子里,告状人是矛盾的主要方面。如果证明他的话是假的,一切就不攻自破了。因此,最好的办法是抓住主要矛盾,也就是从告状人入手,从他身上找出破绽。那位狡猾的御史设计出这样一条妙计,让告状人自己揭穿自己。他基于这样的逻辑:如果告状人说的是事实,那么他前后就会一致;如果是编造的,就会有出入。于是,御史故意装作弄丢了状子,要告状人重写。由于戏做得真,告状人消除了戒心,以为前一张状子真的丢了,就放心大胆地编了一通,以为反正也没人知道,谁知竟钻进了别人设的套中。这真是一报还一报,诬陷别人,自己却中了别人的圈套;为别人罗织罪名,最终丢的却是自己的脑袋,真可谓魔高一尺,道高一丈,天理昭昭,宜为整人者戒。

【原文】

夫欲行一事,辄以他事掩之,不使疑生,不使衅兴。此即明修栈道,暗度陈仓。

【译文】

要实现一件事情,就用别的借口来掩盖,不让别人产生怀疑,不会造成事端。这就是明修栈道,暗度陈仓。

【事典】李允则修城防"盗"

雄州刺史李允则一直愁眉不展。辽人在城外虎视眈眈,城池又年久失修,特别是原来的瓮城,现在显得十分狭窄。不修,将来一旦有战事发生,后果就不堪设想;修吧,辽人会以为宋军在备战。本来朝廷刚刚与辽人讲和,和平来得不易,辽人会抓住这一

点，乘机寻衅闹事，甚至会使战事重开。

他一个人出去散步，边走边想心事。当地百姓都知道刺史大人没有架子，爱在街上和百姓聊聊天，了解一些民情。他问当地人：

“最近日子过得怎么样？”

见刺史大人问，百姓连忙答道：

“还好。现在不打仗了，可以安心做些生计。”

“有什么不顺心的吗？”刺史问。

“没有。就是城北的小偷多些，上次……”

李允则突然想到了一个办法，他回到府衙，下令在北城门外的东岳祠造个大大的香炉，还有其它的供器。

造好的那天，李允则又说：

“现在是太平盛世，要弄得热闹些。”

于是，官府雇了一些吹鼓手，在城里大吹大擂，人们都挤在道路两旁看热闹。进香的人也忙着向祠里敬献金银布帛。手下人问刺史：

“大人，人多事杂，是不是要加强一下人手，防备一下盗贼？”

李允则却说：

“不必了，我自有分晓。”

第二天，就有人来报，东岳祠里新造的器物竟然被贼人偷走了。

这还了得！刺史大人下令各处张榜，捉拿盗贼，弄得满城风雨。但不知为什么，刺史这次办事，是雷声大，雨点小。半个月过去了，居然连个盗贼的影子也没有见到。

为什么抓不到贼人呢？刺史有话说，他说贼人是从北面来的，偷了东西，当然跑了。现在最重要的不是抓贼，而是防贼。他下令在城北再修一道城墙，来防备盗贼。

辽人开始见宋人在修建城墙，很慌，仔细打探，原来是防贼的，就感到好笑：

“光靠修墙就能防贼吗？笑话！”

这样，他们就不再在意了。

城墙修好了，城壕也疏浚了，还筑起了月堤。三月三日禊日的那天，李刺史召集大家在界河举行划船比赛，还请北边的辽人来观礼。辽人看得有趣，却不知道李大人是以此来练习水战。州北边原来有很多陷马坑，城下还有哨楼，可以望到十里以外。李允则说：

“辽国和我们已经讲和了，留它何用？”

就叫人把哨楼拆掉，把陷马坑填平，改为军兵的菜园。

他还命人修复水井，开通沟渠，开垦菜地，修筑短墙纵横于其中。还种上荆棘，使这块地方更加难以通行。然后又整治大街小巷，把佛塔迁到北面，州里的百姓早晚登塔，可以望到三十里以外。李允则还下令凡有空地，一律种上榆树。久而久之，榆树长满了塞下。

看着城里城外的榆树，李允则的部下说：

“大人，现在盖起房子，百姓就不用愁木料了。”

李允则笑了笑：

“这样做是使这里适于步战，而不利于骑兵交战，哪里只是为了多些建房子的木材？”

【人物】

李允则是宋初名将李谦溥的儿子，从小就很有智谋。宋太宗时，他曾奉诏巡察河东、荆湖、西川诸路，都威名赫赫。李允则长于政事，每到一地，兴利除弊，为百姓做了不少的好事。在他去湖南担任潭州知州前，真宗特地召见他说，以前我曾听人说过你的家世，现在就将湖南交给你了。果然，在他卸官离开那里时，百姓

向朝廷上书，列举他的事情，乞求朝廷让他留下。

李允则办事不讲排场，常常走出官衙和老百姓聊天，以此掌握民情。到他那里打官司的，他马上就会做出决断。在雄州当刺史时，一次抓住了一个契丹间谍。李允则给他松绑，间谍对他说，是辽国王在要他来刺探粮食兵马等情报的，并把刺探得来的数字告诉了他。李允则说，这情报不准。就叫官吏把账本拿出来给间谍看，还赏给间谍很多钱。过了几天，间谍又来了，他不但没有把宋朝的情报交上去，反而带来了契丹的情报。

【释评】

这里用的仍然是瞒天过海的计谋。

李允则有远见，他的远见在于他意识到宋国和契丹之间的战争难以避免。宋朝汲取了唐代的教训，不再让藩镇坐大，但却由此削弱了边防的力量。而契丹作为游牧民族，一直对富庶的中原怀有企图。因此加强城池的边御能力是当务之急。只有你的防守能力不断加强，才会消除对方进犯的念头。但李允则同样意识到，在这种情势下，双方都极为敏感，一点稍稍过分的举动就会重新燃起战火，这又适得其反了。

也就是说，既要加强防备，又不能让对方有所怀疑，于是李允则就借防盗、赛船等正当的借口来筑墙、练兵，还以拆了用来瞭望的哨楼，平了陷马坑来表示对辽方不加设防，但辽到北边的佛塔看得比瞭望的哨楼要远得多。种树之类的事也是为了使骑兵的活动不便；游牧民族都是擅长骑射的。

还有一个十分相近的例子。何承矩镇守澶州，瓦桥关与辽国相邻，何承矩担心没有关河的阻碍，敌人一旦进袭，就可以长驱直入。他就计划在靠近水泽的地方，积水作为要塞。但他又不愿惊动敌人，就修筑了一座爱景台，水中种着荷花，每天在那里泛舟饮酒，咏荷花，画荷花。渐渐地，水塘多了，处处是天然的水关。

人们都以为他在附庸风雅，殊不知他为宋国设置了天然的屏障。

巧借其它活动而达到军事目的，又小心地维系了双方脆弱的和平，李允则和何承矩真正是费煞了苦心。

【原文】

事有不可拒者，勿拒。拖之缓之，消其势也，而后徐图。

【译文】

当事情不能抗拒的时候，就不要抗拒。拖延，延缓，消除它的势头，然后再慢慢采取办法。

【事典】谢安巧施"拖刀计"

大司马桓温病得沉重，太医们都知道，他的命在旦夕了。

桓温是个很复杂的人物。他一生征战，三次北伐，为的是要收复中原。

这是他毕生的愿望，但没有能够实现，也将永远无法实现了。

他心有不甘。并不是他缺少雄才大略。和历史上任何一位枭雄相比，他的才能并不差。也不是对手过于强大，事实证明了他们根本不堪一击。没能成功，是因为朝廷的掣肘。

的确，他不把皇帝放在眼里。在他看来，谁有才能，谁就应该坐在皇帝的位置上。他的功劳，他的苦心，现在都付之东流了。

现在他要实现另外一个愿望。

他叫袁宏起草一份奏章，请求朝廷给他加九锡。加九锡就意味着离帝位就更近了一步。

大臣谢安对袁宏说：

"加九锡可是件大事，你要好好写份奏章。写好了，先拿给我看。"

袁宏很快就写好了一份奏章，他交给谢安，谢安说：

“我现在正忙，看了再和你说。”

过了一天，桓温问起这件事，袁宏就找到谢安，问他奏章的事情如何了。

谢安说：

“里面有些提法不太妥当，要改一改才好。”

袁宏对谢安十分敬重，见谢安这样说，就认真改了一遍。

第二天，他又拿给谢安，谢安又要他先放一放，等自己忙完了手里的事再看。

接着，谢安又提出了修改意见。

拖了又拖，改了又改，奏章还没有最后定稿，桓温却等不及了：九锡没有加上，自己先一命呜乎了。

【人物】

谢安，东晋著名政治家。他出身士族，年轻时就注意修身养性，喜爱读书，才器隽秀。却不愿做官。他在上虞的东山隐居，过着闲适的生活。他的好友、侍中王坦之去东山请他，对他说社稷危艰，国势衰微，谢安才应召出山。那时他已经年过不惑了。简文帝死后，桓温专权，求朝廷加九锡以准备禅让，谢安等故意拖延，直到桓温病死。桓温死后，孝武帝年幼，谢安为相，施政宽和。为了护卫京师，培植朝廷军事实力与北方抗衡，特意将北来侨民征募为北府兵，由侄儿谢玄统率，改变了荆、扬两重镇的均势。公元383年，前秦军南下，苻坚携兵百万，大有一举踏平江东之势。谢安任征讨大都督，坐镇建康，运筹帷幄，指挥谢玄等取得淝水大捷。淝水一战，为中国战争史写下了以少胜多的辉煌一页。翌年九月，谢安请求北伐，令谢玄为前锋，收复徐、兖、青、司、豫、梁六州（今山东、河南、陕西南部地区），自淝水之战后，谢安进位太保、太傅，声望极高。

谢安极具风度雅量。他还在东山隐居时，一次和别人去海上泛舟。突然风起浪高，众人都大惊失色，让舟子赶紧回去，只有谢安气闲神定，吟啸不止。简文帝刚死时，桓温想谋取帝位，就召谢安和王坦之，想加害于他们。王坦之吓得发抖，而谢安神色不变，谈笑风生，桓温最终没能下手。淝水大战，事关晋室命运，报捷的文书送到谢安手中，谢安正在和人下棋，他面无喜色，只是淡淡说了句，小儿辈大败敌人。

【释评】

谢安不是武将，却擅使"拖刀之计"。桓温大权在握，专擅朝政，现在他要加九锡，直接危及到晋室。如果硬顶，徒劳无益。好在谢安既足智多谋，又善于变通，他就在时间上下功夫：尽量拖延时间。在时间上，他们有的是优势，正如在权势方面桓温更有优势一样。这样就有了第一点启示：利用自身的优势针对对手的劣势。

避开对手的优势，发挥自己的长项，这是谢安这条计谋给我们的启示。这看上去似乎很容，其实非大智者不能为之。

不过从另一方面上看，桓温也真的令人同情。同曹操、司马懿相比，他似乎并不那么令人憎恨。他在北伐问题上受到掣肘，不能实现收复失地、统一神州的理想，令人扼腕，也说明了晋室没有能力也没有资格继续统治下去。这样的朝廷，保他做甚?!皇帝姓司马还是姓温，对百姓来说又有什么相干?如果桓温能收复失地，统一中国，当当皇帝又有何不可？因此，谢安忠心扶晋，在今天看来并没有多大意义。不过从桓温的角度而言就有了第二点启示：不要把时间浪费在不可能有结果的事情上。

【原文】

假神鬼以立威，而人莫辨真伪。伪称天命，其徒必广。将计就

计，就势骑驴，诡之异之，以伏其心。

【译注】

借用神鬼来树立自己的威望，人们无法辨别真假。假意号称得到了天命，追随者一定会很多。利用对方的计策向对方使计策，顺着形势的便利做事，使对方感到诡异，使他们从心里感到畏服。

【事典】朱元璋“通神”立威

郭子兴散尽了家中的田产，募集了几千人，起兵反元。他自封为大元帅，与韩林儿、刘福通的义军遥相呼应，极大震撼了元朝的统治。

郭子兴十分器重朱元璋。还在他当初准备起事时，朱元璋闻声去投奔他，手下人以为朱元璋是间谍，而郭子兴一见到朱元璋，就感到他生有异相，将来必成大器。他把女儿嫁给了朱元璋，还交给朱元璋几万人马，由他指挥。这一切使得郭子兴的两个儿子感到不快。自己毕竟是元帅的亲生骨肉，为什么要让大权落在一个外姓人的手里呢？他们看出朱元璋野心勃勃，将来一定是大祸患。

“父亲太偏心了，凡事都由那个姓朱的小子摆布。”老二天叙说。

“姓朱的从来不把我们兄弟放在眼里。他一旦大权在握，可有我们好看的了。”老三天爵说。

“我看我们只好忍了，他的势力越来越大，我们斗不过他。”

“明着斗不过，难道我们不能来暗的吗？”

天爵做了个手势。他们压低了声音，开始谋划起来。

第二天，他们去见朱元璋：

“这几天你太辛苦了，父亲让我们来看看你。我们也好久没

在一起喝酒了，不如到我们营中，大家痛痛快快醉上一场。"

"好啊，哪个不醉是龟儿子！"朱元璋显得十分高兴。

于是，他们上马向着大营驰去。一路上，朱元璋兴致很高，有说有笑。天叙和天爵兄弟两个心中暗自高兴：朱元璋平时狡滑多疑，这次居然也着了圈套。待会到了大营，几杯毒酒喝下去，这个心腹大患就算彻底铲除了。

突然，朱元璋勒住马，抬头向天，仿佛看着什么，口里又喃喃自语。两兄弟不知道他出了什么事，在一旁呆呆地看着。

片刻，朱元璋好像恢复了正常。他掉转马头，指着两兄弟破口大骂：

"原来你们两个是恶毒的小人。我枉自把你们当成兄弟了！"

"这是什么话？出了什么事？"

两兄弟如入五里雾中。刚刚一切都很好，怎么会突然间发生了变化？

朱元璋继续说：

"你们在酒里下了毒，想毒死我。幸好我有天神护佑，告诉了我你们的毒计。不然，我死到临头都不清楚发生了什么事。"

两兄弟大惊失色，从马上滚了下来：

"大哥息怒。是我们一时糊涂，请你放过我们，我们以后决不再犯！"

朱元璋也收起怒气，和颜悦色地对他们说：

"其实你们不过是白费心机。我凡事有天神守护，没有人能加害我。我只是希望你们不要伤不着我，反而伤了自己。"

从此，两兄弟再也不敢打朱元璋的主意了。

其实，是朱元璋事先得到了细作的通知，他故意装成若无其事的样子随他们前往，在半路假借天神通知他，来吓唬兄弟二人。

【人物】

明太祖朱元璋年轻的时候在庙里当和尚，元末农民起义，他投靠了郭子兴的红巾军，因为战功显赫，先是任镇抚，后来升到总管，成为濠州红巾军中统兵一方的大将。郭子兴病死后，朱元璋以左副元帅职，成为这支起义军的实际领袖。攻占南京后，朱元璋采纳"高筑墙，广积粮，缓称王"的战略，壮大军力，先后击败了陈友谅、张士诚等割据势力，在1368年建立明王朝，定都南京，建元"洪武"。

朱元璋称帝只有半年，北伐军就攻克大都，消灭了元朝，统一了全国，朱元璋改革中央和地方的行政机构。他废除丞相制，设立六部，直接由皇帝负责，调整军事机构，推行科举制度，加强法制。加强了中央集权。

此后，朱元璋开始诛杀有功之臣，并大兴文字狱。对明代思想文化起到了严重的束缚作用。

滁阳王即郭子兴，他在元末率众几千人在安徽定远起事，响应北方韩山童、刘福通领导的红巾军大起义。郭子兴很器重骁勇多谋的朱元璋，委任他为元帅，并将义女嫁给了他。1355年郭子兴因病身亡。朱元璋建立明朝后，郭子兴被追封为滁阳王。

郭子兴一共有三个儿子。长子前战死，次子天叙当陈野先时反叛被害。三子天爵因忌恨朱元璋，企图谋反而被杀死。

【释评】

封建时代，统治者惯会装神弄鬼吓唬敌手，当然这只是一个方面，更重要的，是要人们相信，自己是天命所在，是奉天承运。

陈胜、吴广在起事前就搞过这样的鬼。刘邦在路上斩杀了一条白蛇——当然只不过是白蛇而已，有一点胆量的人都会这样做——但事后人们竟然传出，他杀的蛇是白帝之子，这预示着他这位赤帝之子当取而代之。类似的例子举不胜举，但大都是一种

宣传攻势，类似于西方选举时政客打出的各种旗号。

朱元璋的高明之处在于，他把这种宣传具体化、情境化了。某某人是天命所归的话说得太多，人们也听得太腻，一般起不到太大的作用。但朱元璋借机行事，顺水推舟，效果就好得很。

其实，他事先早就知道了滁阳十二子的阴谋。但滁阳王还在，掌握大权，不好严加追究。一旦说破，大家都没面子；不说穿，他们还会一计不成，又生二计。于是，狡诈的朱元璋就想出了这种计谋。这样既震慑住了滁阳王二子，又借他们的口传扬开来。老百姓一向对真龙天子敬畏有加，不管好坏，只要是真龙天子，他们就匍伏在地，口称万岁。这当然也是长期以来被奴役被愚弄的结果。

【原文】

此消彼涨，此涨彼消，其理一也，不诡于敌而诡于己，己之气盛，敌气必衰。

【译注】

这边减少那边就会增多，这边增多那边就会减少，道理都是一样的。不对敌方使诈，而对自己人使诈，自己人士气高涨，就等于敌人的士气衰落。

【事典】狄青掷钱定胜负

大将狄青出征讨伐侬智高，刚一离开桂林，来到一座神庙前，狄青就让全军肃立，对士兵们说：

“本帅奉命征讨逆贼，本当舍生忘死，奋勇杀敌，但胜负也是大事，不能不事先预测一下。”

南方的风俗相信神鬼，而这座庙在传说中又十分灵验。士兵们听了，也都想测知一下胜负吉凶。

狄青就从怀中取出一把铜钱，对神明誓：

“要是能大获全胜，那么我投下这一百个铜钱，就一定会全部面朝上。如果失败，就全部面朝下。”

士兵们开始议论开了：

“一百个铜钱，怎么能全都面朝一个方向落地？”

“也难说，这是求神嘛。但不知是输是赢？”

他的副将和幕府都劝他说：

“大人，千万不可。要是不能全部面朝上，会动摇军心的。”

狄青说：

“我就不信天不助我。”说着，手向上一扬，一百个铜钱划着弧线飞出。士兵们屏住呼吸，目不转睛地看着。

铜钱叮叮当当地响一阵，落在了地上。大家拥上前一看，哦，全都是面朝上，无一例外。

狄青满脸喜悦，振臂高呼：

“上天助我，我军必胜！”

士兵们也跟着喊：

“上天助我，我军必胜！”

一时声震旷野，士气大增。

狄青命人取一百个钉子，把铜钱钉住，再扣上青纱笼，并亲手加封，说道：

“等我军大获全胜，凯旋而归时，定当拜谢神灵，到时再取走这些钱！”

大军所向，势如破竹。很快狄青就平定了邕州。班师回朝时，他带人前来拔钉取钱，幕府们问：

“大人，当时你真的这么有把握，让所有的铜钱面都朝上？”

狄青大笑：

“当然了。不信你们就翻开看看！”

大家把铜钱翻开来看，立时恍然大悟：原来这些都是两面

钱。

于是，大家也都笑了起来。

【人物】

狄青，北宋大将。十六岁时，因为哥哥与乡人斗殴，狄青代兄受过，被充军，从此开始了军旅生涯。宋仁宗宝元元年，党项族首领李元昊在西北称帝，建立夏国。朝廷挑选京师卫士从边，狄青被选中，当了一名下级军官。在战争中，他骁勇善战，多次充当先锋，率领士兵夺关斩将，先后攻克金汤城、宥州等地，烧毁西夏粮草数万，并指挥士兵在战略要地桥子谷修城，筑招安、丰林、新寨、大郎诸堡。他每次参加战斗都披散头发，戴着铜面具，一马当先，所向披靡。在四年时间里，他参加了大小二十五次战役，身中八箭，但从不畏怯。在一次攻打安远的战斗中，狄青身负重伤，但仍冲锋陷阵，立下了累累战功，声名也随之大振。

【释评】

狄青打的是心理战。在战争中，心理因素起着至关重要的作用。因为它直接影响着士兵的行为和士气。当然最终决定战争胜负的是战略决策、环境因素和兵力的多寡，但没有一个将军敢于轻视心理对战争的影响。

狄青巧妙地利用了南方士兵迷信的特点，对他们进行了无形的战前宣传。他先是拿出一百个铜钱，祝祷如果获胜，就全部面朝上面。没有人敢相信一百个铜钱会个个面朝上，除非真是有天意在。但等到一百个铜钱居然个个都是面朝上面，任何人都会相信这里面果然有神相助。有了这样的信心，打起仗来自然不会退缩了。再加上狄青本来就英勇善战，又身先士卒，不胜才怪！

至于狄青用钉子钉住铜钱，又用青笼纱罩上，回来再取，也无非是故弄玄虚，增加神秘成分，使迷信的士兵更加信以为真。

再说，如果当时就把铜钱取回，身为大将的狄青不能亲自去取，要由士兵代劳，他们就会发现，这些铜钱都是两面钱，事情穿梆不说，士气反而会大大跌落。

【原文】

意欲取之，必先纵之；意欲除之，必先骄之。然后乘其势矣。

【译注】

想要战胜对方，就一定先要放纵他们；想要除掉对方，就一定先要使他们骄横。然后就可以利用情势了。

【事典】王琼妙计收草寇

早朝时，御史上奏了一道本章，说湖州孝丰县汤麻九谋反，烧杀抢掠，无恶不作，请求朝廷早做决断。

皇帝见了奏章，就批复交兵部处理。兵部尚书王琼不敢怠慢，立即着手此事。

他把巡抚召到兵部，大声斥责说：

“汤麻九不过是个小毛贼，派几十个伙夫就可以抓住他，为什么要奏报朝廷，让朝廷发兵？这不是辱没朝廷吗？”

巡抚非常生气，回去就传布王琼的话。于是，大家都知道了王大人对汤麻九掉以轻心，朝廷也不会为此发兵。大家私下谈起，都感到忧心忡忡，又愤愤不平。

这消息传得也快，汤麻九那里也很快就得到了消息。

“我就说，朝廷那些昏官，平日就知道说些大话空话，哪里办得了实事？我们可以大发利市了。”

“是呀，我们倒真该感谢朝廷的那些大人们呀！”

贼人们都哈哈大笑。这真是天大的好事。朝廷不发兵，他们就不用提防什么，可以大肆劫掠了。

但事实上，他们都低估了王琼。他们不知道，王大人一向工于心计，凡事诡诈得很。王琼心里很清楚，这些毛贼本身不堪一击，但他们熟悉地形，出入山林水泽，派兵去剿，根本难以剿灭。必须让他们放松戒备，然后才能趁机消灭。他们更不知道，王大人早就知道御史许廷光正在附近查处钱粮事，因此他已密奏朝廷，让许大人就势剿灭汤麻九一伙。王琼还给他出了剿贼的办法。于是，许廷光命令一位先副调动地方军卒一千人，连夜袭击匪巢。

贼众们刚刚劫掠回来，摆酒庆贺，喝得大醉。这时，官军们从天而降，贼兵大乱。一场厮杀后，贼兵死的死，降的降，匪首汤麻九也被活捉了。

【人物】

王琼，太原人，明成化年间进士，正德年间任户部侍郎，后来当上了兵部尚书。工于心计，性情狡诈。

【释评】

出其不意，攻其不备，兵书上早就说过。人们不管是不是熟知兵法，但都会背出这两句话。

任何计策，说起来都很简单，但具体运用却大有学问。就说这两句话，人人会说，却不见得人人会用。比如说，怎样才会做到“不意”，又怎么能做到使其“不备”而后攻之？这是纸上谈兵的理论家和善于运用谋略的实战家的本质区别所在。

王琼大人从史书上看，口碑似乎不那么好，这可能是因为他过于工于心计的缘故。工于心计如果用在谋求私利上，自然不那么可取，但要是用于对付恶人上面，就有些以毒攻毒的意思了。

王大人要故意造成这样一种效果：朝廷不在意这些毛贼，没功夫去清剿。但正好有官员在附近公干，就来个顺手牵羊，调些

当地官兵，在盗贼们毫无防备之际来了个一勺烩。

试想，如果朝廷派兵，劳民伤财不说，盗贼有防备，一旦遁入山林，来它个游击战，麻雀战，官兵们怎么能耗得起？

王琼的计策如行云流水，一气呵成。但说到底，仍然不出“出其不意，攻其不备”八个字。

【原文】

敌强则弱之，敌实则虚之。弱之虚之，不我害也。

【译注】

敌人势强，就想办法使之变弱，敌人真正存在，就要想办法变实为虚，这样就不能害我了。

【事典】王东亭智退谗言

殷仲堪在荆州做官，因此人称殷荆州。

殷仲堪为人很好，他在家里是个孝子，因为给父亲治病，又急又累，瞎了一只眼睛。他也很有学问，谈吐文雅风趣，又写得一手好文章。按说他一切都很顺心，但现在却在为一件事情感到苦恼。他对王东亭（王珣）说：

“最近王绪总是在王国宝那里进我的谗言，时间久了，必受其害。你说我该怎么办才好？”

王国宝是名士王坦之的儿子。但他并不像他父亲那样忧心于国事，而是为人阴险，缺少操守。因此谢安一直不重用他。但自从他的从妹嫁给了会稽王道子，道子辅政，就让王国宝做了秘书丞，后来又当了中书令。一时气焰熏天。

王绪是王国宝的族弟，任琅邪内史，他奸险恶毒，常给王国宝出些坏主意。

王东亭想了想，对仲堪说：

“这事好办，你多去拜访王绪，每次和他见面时，你就向王绪要求让左右的人退下，和他单独交谈。你只须和他谈一些无关紧要的小事，这样一来，王绪和王国宝之间，就会互相猜忌，生出间隙。”

殷仲堪听从了王东亭的话。不久，王国宝就风闻王绪和殷仲堪交往密切，时不时地私底下谈论一些秘密的事情。王国宝半信半疑，他就问王绪：

“昨天殷大人去拜访你，你们都谈了些什么？”

“只是一些小事。”王绪不敢对王国宝撒谎，便一五一十地把和殷仲堪的话说了一遍。

王国宝一向心计很重。他不相信两个人摒去左右就是谈论这些鸡毛蒜皮的小事。他觉得王绪一定有事在瞒着他。

而像他这样的人是决不允许自己的亲信欺瞒自己的。

一来二去，他就对王绪不再信任。王绪再进殷仲堪的谗言，王国宝也不听了。

【人物】

殷仲堪，东晋人，善于清谈，文章也写得不错。他的父亲生病，他衣不解带，流着眼泪为父煎药，因此瞎了一只眼。孝武帝时授都督荆、益、宁三州军事。安帝时与桓玄交战时被杀。

王珣，年纪很轻就做了桓温的助手，受到桓温的赞赏，说他此后必成大器。后来他当上了尚书右仆射，领吏部。有一次他梦见别人把一枝像椽一样的大笔交给他，醒来后就对别人说，应该有大手笔的事情要我去做。果然，不久皇帝死了，所有的哀册谥议，都由王珣起草。他与谢安不和，但听到谢安的死讯，去吊丧，哭得十分悲伤，受到人们的称赞。他被封为东亭侯，因此人称王东亭。

王国宝，名士王坦之的儿子。但他并不像他父亲那样，而是

缺少操守，为人阴险，因此谢安一直不重用他。但他的从妹嫁给了会稽王道子，道子辅政，就让王国宝做了秘书丞。之后又补侍中，当了中书令。后来王恭因为他乱政而发檄指责他，道子把罪过推到他的身上，赐死。

【释评】

如何摆脱谗言呢？最好的办法就是让听到谗言的人不相信进谗者的话。

听信谗言的人一般是身居高位，他们通常都有一个弱点：有猜疑之心。当别人总是向你进谗，你在听的同时也多少会对进谗者有所戒备。

而进谗的人也确实容易让人生疑：你今天说张三坏话，明天又讲李四的不是，本来就是小人，又多行小人之事，别人在听信谗言的同时也会担心你有一天会搞到他的头上。

王东亭就抓住了说和听双方的弱点，故意造势，以加大他们间的这种不信任。一旦听的人不信任说的人，再说什么也就没有多大用处了。

以毒攻毒，给小人制造些麻烦，也不失为一件令人快意的事情。

【原文】

偷梁换柱，移花接木。妙手空空，弥祸患于无形。

【译文】

偷梁换柱，移花接木。运用偷换的手段，使祸端在无形之中就消除了。

【事典】韩雍换信救人

韩雍十九岁时，就出任御史，巡按江西。一天，都御史深夜来访，看上去神色十分不安。

韩雍有些奇怪：

“这么晚了，找我一定有事吧？”

都御史看看左右没人，就跪在地上：

“请一定要救救我。”

“出了什么事？”韩雍问。

“天大的事情。”都御史说，“我私拆了诏书。”

“这的确是大事。”韩雍皱了皱眉头，说，“别急，先说说事情的经过。”

原来，朝廷下了诏书给镇守中官，这位都御史以为是下给自己的，就拆开了看。等知道错了，已经来不及了。私拆诏书可是大罪，他左思右想，想到韩雍平素聪明过人，就来找他出主意。

韩雍沉吟了半晌，说：

“明天你宴请中官，其余一切由我来安排。”

第二天，都御史果然请中官和韩御史赴宴。韩雍把旧的诏书揣在怀里，神情自若地和大家饮酒谈笑。

大家已有了几分酒意。这时，一个邮卒走了进来，把一封诏书交给了韩雍。韩雍二话不说，拆开就看，刚刚看了一眼，就惊恐地说：

“这诏书不是给我的。”

原来，这诏书是韩雍事先假造的，他故意要邮卒把诏书错交给他。

说着，他把诏书交给中官。但这时诏书已被掉了包，交到中官手中的是原来的那封真的诏书。

“没用的奴才，居然糊涂到把中官大人的诏书交给了我。该打！”

韩雍不作声地道歉，还要责怪邮卒把诏书给错了人，要杖责他。

中官倒是有些过意不去了：

“韩御史真是个诚实的人。不过，邮卒也是无心之过，他把大人当成老夫了。就饶过他这一次吧。”

都御史连忙说：

“这是个误会，我们大家还是喝酒吧。”

于是，大家举杯，尽欢而散。

【人物】

韩雍，明朝正统年间进士。担任御史，巡按江西，作风雷厉风行。后来官做到兵部右侍郎，因为过失被贬官。当时广西瑶族发生暴乱，让他赞理军务，攻破三百二十四砦，活捉匪首，一时威震南方，升为左都副御史，提督两广军务。后来他死在右都御史的任上。他死后，两广人感念他的功劳，立祠侍奉。

【释评】

韩雍用的是移花接木之计。

都御史误拆了中官的诏书，韩雍也误拆了中官的诏书。但同时都是误拆，却有区别。都御史误拆，没有人看见，无法说清到底是误拆，还是有意为之。但韩雍就不同了，首先，是邮卒错交给他的，有前因，其次，当时他有了酒意，是一时失察。最重要的，是他刚看了一眼，就发现了错误，马上交还给真正的收信人，也就是说，没有造成后果。这一切都是在大家眼皮下面发生的，有人想拿这件事做文章也作不成。

于是，韩雍再使个掉包计，那封被都御史拆开的诏书就到了中官的手里，一个说不清道不明的事件就变得说得清道得明了。

这个计策天衣无缝，当然，把假诏书换成真诏书的那一瞬间

还是需要点真功夫的，得多少会点魔术师的手法才行。

【原文】

釜底抽薪，上楼撤梯，虽曰巧智，岂无大谋？

【译文】

釜底抽薪，上楼撤梯，虽然称为巧智，但其中又怎么能说没有大智慧？

【事典】 杨廷和智擒江彬

明武宗南巡，实际上是在奸臣江彬的教唆下去寻花问柳，极尽荒淫之事。

返回京师后，他就病倒了。在他弥留之际，首辅杨廷和定计要擒拿江彬，为国除奸。

然而江彬统领的亲兵多达几千人，他们都是江彬的亲信爪牙，极为强悍。杨首辅恐怕在仓卒间捉拿江彬会引起兵变。他拿不定主意，就找兵部尚书王琼商量。

他对王琼说：

“现在陛下眼看要归天了。留着江彬，一定会是祸患。不知大人如何看？”

王琼说：

“过去陛下宠信江彬，我们动他不得。现在正是拿他的机会。”

“但是他的亲兵……”杨首辅迟疑地说。

“这好办。”王琼说，“他们不是刚刚南巡护驾回来吗？可以抄录他们保护皇上南巡的功劳，令他们到通州听赏。”

杨廷和大喜，马上照办。于是江彬的亲兵都离开江彬，到通州去领赏。杨廷和下令，江彬被轻而易举地捉住了。

【人物】

杨廷和，字介夫，十二岁时中举，十九岁时进士及第。他性情沉静稳重，刚直敢言，一度受到权臣刘瑾的排斥，刘瑾败亡后，他进少傅兼太子太傅、谨身殿大学士，后来继李东阳为首辅。

明武宗经常出游，不理朝政，杨廷和多次劝谏，都不能奏效。武宗病死，杨廷和说服中官，请太后密旨，除掉奸臣江彬，并革除弊政，裁减锦衣诸卫、内监局旗校工役为数十四万八千七百，减漕粮百五十三万二千余石。其中贵、义子、传升、乞升一切恩幸得官者大半被罢免。中外称新天子为"圣人"，又赞颂杨廷和的功劳。而那些失去职位的人恨杨廷和入骨，杨廷和上朝时，常常有人带刀在他车轿旁准备行刺。

杨廷和拘于礼，在登基大典的事宜上与皇帝多次发生冲突。后被贬官，又削职为民。他死后，皇帝问大学士李时："太仓的积粮有多少？"李时回答："可以支持数年。这是因为陛下即位之初下诏书裁革冗员的结果。"皇帝慨然说："这是杨廷和功劳，不可埋没。"

【释评】

江彬势力很大，如果捉拿，弄不好会造成祸变。杨廷和的担心不是没有道理的。但王尚书四两拨千斤，一个计策就使奸贼伏法。

王琼的计策说来也简单，无非是调虎离山，确切说是釜底抽薪。江彬的手下都是些利禄之徒，一听到有赏赐，就都赶到通州去领赏，哪里还会想到留下来保护江大人？而江彬也无非是个目光短浅的小人，他只会教唆皇上寻花问柳，胡作非为，根本是胸无大志。皇帝病危，有人曾劝江彬起事，但他一直犹豫不定。这种人，如果没有皇上的庇护，就根本不会有任何作为。

制定计谋，重要的是适用。计谋没有好坏高低，关键只是看

是否适用，能适用的就是好计谋。把卫士们调开，这件事做得很巧妙，也很管用。

【原文】

人构我，我亦构人。以彼之道，还施彼身。反客为主，后发制人。

【译文】

别人陷害我，我也就陷害对方。以对方的办法，还用在他的身上。变被动为主动，后采取行动制伏人。

【事典】 教谕用计归失印

御史大人病了好几天了，他闭门谢客，看望他的人都被挡了驾。没有人知道他得的是什么病。

有位教谕去看御史，这回他没有被挡驾，反而被客客气气地请到了里面。

御史亲自迎接他，请他落座。教谕见御史面带愁容，心里明白了几分。

"大人哪里不舒服？"教谕问。

御史指了指胸口。

"大人得的是心病吗？"教谕又问。

御史叹了口气：

"正是心病。我听人说，你有奇才，我也就不瞒你了。只是你听了，千万为我出个主意才好！"

原来，这位御史弹劾过一个县令，县令就秘密派自己的一个娈童去服侍御史。御史很喜欢他，对他百依百顺，不加提防。结果，几天之后，那个娈童和御史的大印同时不见了，只剩下装印的竹箱。御史想来想去，认定是那位县令干的，以此来报复他。但

没有证据，更不敢声张。于是，他就只有称病不去办公了。

“这件事只能瞒得了一时，一旦用印，就难以掩盖了。”说到这里，御史脸上的愁云更重了。

教谕听了，点点头。御史宠信孌童，固然不好，但那个县令却更加可恶。这种小人，如果让他得逞，以后不知还会干出什么来。

他对御史小声说了一会儿，就告辞了。

到了半夜，御史的后院突然起火，火光冲天，照亮了半个夜空。郡县的官员听见御史家里失火，都赶了来救火。御史把重要的东西从房里搬出来，依次交给官员们。他看见县令，就把一个竹箱交给他：

“这是大印，请替我保管好！”

说完，他转身就走。

大家一齐努力，火很快就扑灭了。原来，这把火是御史吩咐人在后厨房里放的，并没有造成什么损失，只是虚惊一场。

大家把御史交给他们的东西还给御史。县令也把放印的竹箱还给御史。御史打开一看，顿时喜上眉梢：那颗印就在箱子里面。

有人说，那位教谕就是海瑞。不知是真是假。

【人物】

海瑞，明嘉靖年间考取举人，被任命为户部主事。他为人耿直刚正，直言敢谏。嘉靖皇帝宠信道士，求道炼丹，他上疏极力反对，被关进狱中。直到穆宗当了皇帝，他才被放出来。他是封建时代直言敢谏的典型，劝谏皇帝时置生死于度外，直陈皇帝过错，毫不掩饰。嘉靖皇帝看了他的奏章，气得直发抖，对左右说，快些抓住他，别让他跑了。太监说，他不会跑的。他不怕死，是抬着棺材来的。皇帝无可奈何，只好把他下狱。他为官清廉，死的时候连出葬的钱都没有，要朋友凑钱才买来棺木。但百姓对他十分敬

甫，他的棺木在江上出葬的那天，百姓们罢市，人们穿着白衣白帽为他送行，在两岸竟然长达百里。

【释评】

故事的结局和裴度的故事相同：不翼而飞的大印又不翼飞了回来。但其它方面却都不同。裴度丢印是下人拿去用了用，不惊动他们，自然用完了就会放回原处。而御史得罪了人，人家故意报复，你等他放回去，和守着大树等着兔子撞上去没什么两样。拖不是办法，就只有主动出击这一条路。教谕用的办法是栽赃陷害：仓促之中，我把一个空印盒交给了你，到时候如果你还我空的，我就要惟你是问了。县官还算聪明，他接过竹箱的时候，大约就想到中了圈套了，只好赶紧把偷去的印放回去，不然，干系可就大了。

有人说，如果在接过竹箱的时候就打开看，御史的计谋就会落空。但按照常理，印是应该在竹箱内的，你打开看，就等于此地无银三百两，还是要被人识破。想来想去，县令只有吃了哑巴亏，他算是白忙了。

【原文】

必欲使人为某事，威逼之，刑罚之，利诱之。由远及近，从小至大，循序渐进，然后可用。

【译文】

一定要使别人做某件事情，要用威势逼迫，用刑罚惩处，用利益引诱。由远到近，从小到大，按照秩序一点点进展，然后就能做到。

【事典】冒顿杀父夺君位

西汉初年，匈奴的单于头曼立儿子冒顿为太子。后来他所爱的一位阏氏（即王后）生了个小儿子，头曼就想让小儿子接替王位。当时月氏国很强大，单于就假意和月氏和好，让冒顿到月氏去做人质。过了不久，就对月氏发起进攻，想借月氏的手除掉冒顿。幸好冒顿抢得了一匹好马，逃了回来。

头曼看到他如此强悍，就不再动杀他的念头，给了他一万名骑兵，让他率领。

冒顿叫人制造了一种飞起来发出响声的箭，让手下人练习骑射。他下令：

“让你们射什么就射什么，不射者，斩！”

发出命令后，他就下令用响箭射他的好马，又射他的爱妻。有不敢射的，一律被他砍掉了脑袋。

最后他又下令，射单于的宝马。这回士兵们全都射了。

冒顿知道这些士兵可用，就乘头曼打猎的时候，下令射向头曼。头曼就这样被杀死了。

冒顿又杀死了他的后母和弟弟。有不听话的大臣也一律被杀。于是，他自立为单于。

【人物】

冒顿，匈奴的单于。做太子时，在跟随父王打猎时，用鸣镝杀死其父，自立为王。他能征善战，曾东破东胡，西破月氏，并把汉高祖刘邦围在白登。高祖死后，他又写信给吕后，调戏吕后，要吕后嫁给他。吕后大怒，要斩来使，被季布劝止，于是献马和亲。

【释评】

冒顿虽然是匈奴人，但也的确有着雄才大略。他的父亲不喜欢他，要置他于死地，幸好他靠机智才得以逃脱。他要报复，也要

取得王位，就用了一个最简单也最有效的办法，训练士兵，先要让士兵射些不敢射的东西，并以死刑威逼，然后不断升级。当他的命令被作为不可违抗的禁令时，他就让士兵们射他的父王。这种方式很高明，使士兵从心理上一点点得到了强化，最终变成了没有情感和思想的杀人工具。冒顿在后来与汉高祖的战争中，并没有吃亏，这可能与他的英勇、果断和富于智谋有关，也与他平时严格训练士兵有关。

谬数卷九

知其诡而不察，察而不示，导之以谬。攻子之盾，必持子之矛也。

智无常法，因时因势而已。即以其智，还伐其智；即以其谋，还制其谋。

间者隙也，有间则隙生。以子之伎，反施于子，拨草寻蛇，顺手牵羊。

（此处缺 16 字）彼阴察之，我明示之。敌之耳目，为我喉舌。借彼之口，扬我之威。（此后残缺）

本卷精要

◇或先机制胜，或以静制动。

◇只有真正的智者才能大巧若拙；虎行似病，才能发出致命的一击。

◇知道对方的诡诈，故做没有觉察，可得先机。

◇把对方引到荒谬的境地，而后要用对方的矛，攻击对方的盾。

◇利用敌人奸细达到自己目的，是高一筹的智谋。

◇有时闹也是一种谋，孙悟空小闹得弼马温，大闹得齐天大圣。

【原文】

知其诡而不察，察而不示，导之以谬。攻子之盾，必持子之矛也。

【译文】

知道对方的诡诈，故做没有觉察，觉察到了也不表现出来，把对方引到荒谬的境地。攻击对方的盾，一定要用对方的矛。

【事典】 梅国桢边关禁铁

梅国桢当兵部右侍郎的时候，总督西北三镇。他对当地少数民族恩威并施，颇有人望。

一天，他正在官衙批阅公文，忽报外族酋长派来了使者。他换上官服，在公堂接见了使者，大家寒暄了一番后，使者说：

"大人在这里威名远扬，我们都很佩服。现在我们把新产的铁献给大人，以表示我们对大王的敬意。"

说着，他恭恭敬敬地献上几锭铁。

梅国桢谢了，并设宴款待使者。等使者走后，手下人问：

"大人，他们现在真的能产铁了吗？"

梅国桢道：

"怎么可能。"

他拿过铁来，反来复去地看了几遍：

"这分明是中原产的嘛。"

"那他们为什么说是自己产的？"手下人大惑不解。

"无非是想以此放松对他们不准私自售铁的禁令罢了。"梅大人笑着说。

原来，从汉代以来，中原战乱大都是由北方的少数民族南侵引起的。他们剽悍善战，不时入侵，对中原构成很大的威胁。但塞外边族大都不会冶铁。所以，中原王朝就把住这点，在边关限制

钢铁向塞外供应，仅供应他们生活用的铁锅，并且限制数量，以防他们用来大批打造兵器入侵中原。到了明朝，边关铁禁也照样未开。

塞外边族久苦明朝铁禁，于是想出一条诱开边关铁禁的主意。他们谎称自己已经能产铁，以便造成铁禁已无必要的现象。

梅国桢想了想，他把铁交给手下，叫他们用这块铁铸把剑，还要求在剑上刻上某年某日某王献。

办完这些后，他向各个边塞发出通告，说郡中已经能够产铁，从现在起不再向他们供应铁器。

没过多久，使者又来了，但这次他却气鼓鼓的，一见面指责梅大人没有按照旧例向他们供应铁器，弄得百姓人家没有锅用。

梅国桢惊奇地说：

“这话从何说起？你们自己能产铁，为什么不能造锅？”

“大人是在开玩笑吧，”使者大声嚷着，“我们塞外压根就不能产铁。”

梅国桢板起了脸，叫下人把剑取了出来：

“胡说！是你们在开玩笑，当初不是你们把铁献给我吗？上面日期都有，请你自己看吧。”

使者的汗流了下来。梅国桢又说：

“既然你们说能产铁，我们又何必供应铁器呢。你想想，这要怪谁。”

使者无言以对，只好跪在地上叩头请罪：

“是我们错了，我们不该欺瞒大人。”

从此以后，他们再也不敢说一句谎了。

【人物】

梅国桢，万历十一年举进士，当了固安知县。他为政简易大度。当时有中官请知县向百姓征债，梅就假意让百姓卖妻还债，

夫妇抱头痛哭，竟打动了中官。中官把征债文书毁掉，空手而去。梅国桢担任御史后，曾监军讨伐叛逆。后来他当了兵部右侍郎，总督宣、大、山西军务。在任三年，节省赏银达十五万两。死后追任右都御史。

【释评】

从《明史》中记载的几则故事看，梅国桢很善于处理问题。他并不正面同人对抗，而是将计就计，运用智谋，把对方逼到死胡同，最后只好按他的路走。

在他当知县时，上面的官员要他向百姓征债时，换了别人，或强迫百姓，或直言抗命，而梅国桢却上演了一出戏：他把百姓叫来，要他们卖妻顶债，并当场付钱领人。百姓信以为真，失声痛哭，竟使上司受了感动。让上司心甘情愿地撤回成命，而又不伤和气，梅国桢处理问题的艺术堪称一流。

在对付边塞民族的问题上也是如此。边塞民族假称能够产铁，目的是想让主持边塞政务的梅国桢放松铁禁。梅国桢不但不上当，还给了他们一点不大不小的教训，断绝了对他们铁器的供应。你不是能产铁了吗，干嘛还要向我要？边族吃了苦头，又有苦说不出，毕竟自己说谎在先，而人家不过是故意把谎话当真话罢了。稍事惩戒，仍然不伤和气。

有人把这条计谋称作上楼抽梯，未必准确，但值得我们注意的是，梅国桢的尺度把握得非常好，不伤和气，也留下了回旋的余地，毕竟重要的是大家和平相处。

【原文】

智无常法，因时因势而已。即以其智，还伐其智；即以其谋，还制其谋。

【译文】

智谋没有固定的方法，依照时机和势态而已。用他人的智术，去对付他人；用对方的谋略，去制服对方。

【事典】戚贤巧智斗豪强

戚贤当了归安县令。他一到任，就听说县里有个萧总管庙，香火很盛。本来百姓烧烧香，求求神，在情理之中，也算不了什么，但问题在于这是一座淫祠，而当地豪强要对付官员们，就在这里举行庙会。

在上任前就听人说起这件事，戚贤却装出一副不在意的样子。

一天，他从庙前经过，正好赶上里面在祭神。他就走进庙中，主持起祭神来。

看到县太爷来祭神，百姓们很高兴。他们让开一条路，让戚县令站到台上。

戚县令把祭神的人排列在台阶下，大声说：

“天旱了很久了，就请庙里的神仙为我们求雨。如果下雨，我以后就常来这里拜祭，如果不下雨，这神就是假的，这庙就该拆掉。”

大家哄然响应。

戚县令命人把萧总管的木头像抬到一座桥上，然后要大家祝祀祈祷。天上没有一丝云，太阳火辣辣地照着，戚县令就和大家一起站在阳光中，等着下雨。

等了很久，天空仍然是晴空万里。戚贤大怒：

“我们也求了，也拜了，可就是不下雨。受一方香火，却不为这地方造福，这哪里是神，分明是个木偶！”

他叫人把木偶扔进了河里。

过了几天，戚贤坐船从桥边经过，那个木偶突然从水中跳进

戚贤的船中。随从大惊：

“神像显灵了！”

戚贤却笑着说：

“这是没有把木偶烧掉的缘故。”

于是，他命人把木偶绑在船上，带回去烧掉。另外派两个机灵的手下，要他们埋伏在岸边，看见有人从水里出来，就抓住带到县衙。

果然，没过一会儿功夫，衙役们就绑来了一个人。经过审问，真相大白。原来，这个人会潜水，是那些豪强给了他钱，要他在水底把木偶扔进船里的。

【人物】

戚贤，嘉靖五年举进士，被任命为归安知县。他和知府万云鹏性格不合，常常争吵，但当万云鹏受到别人的陷害，要被罢免时，戚贤却挺身而出，到吏部为他辨白，洗清了他的罪名。这引起了尚书桂萼的注意，于是把他召为吏科给事中。

戚贤正直多谋，在朝为官又敢于说真话。皇帝对他的意见很重视，但后来因为弹劾一些朝中大臣触怒了皇帝，被贬官。不久他就借口父亲年老，辞官回家。

戚贤从小就对王守仁的学说心悦诚服。在浙江为官时，他对王守仁执弟子礼。

【释评】

戚贤对付豪强的装神弄鬼，采取了两种智谋，前面使用了归谬法，即先假定别人的道理正确，然后把它推向极端，暴露出其矛盾之处，这样就不攻自破了。你们不是说这里有神灵吗，那就让他做件事给我们看看。不显灵的神既不可怕，也没有再供奉的道理。后面戚贤则对对方的障眼法采取了顺水推舟的办法——

木偶不愿呆在水里，那肯定是愿意让火烧掉。这里面也有一点推理，既然木偶不会自己跳上来，那肯定是有人在水里扔上来的。他故意不动声色，以静制动，让对方自己上钩。如果声张，水里的人就会逃走，神像上船的事情就会传开，豪强们又会趁机造谣，蛊惑人心。

为什么神像会骗得了别人，却骗不了戚贤？首先因为戚贤不迷信，其次他能不断在事物中发现疑点并进行剖析。疑点是解开谜团的钥匙。这样谁还骗得了他？其他人都对神鬼心存疑虑，又不愿动脑，因此一出现异常情况就以为神鬼显灵。用神鬼来吓唬人可是豪强们的老法子。春秋战国时，西门豹治邺，就遇到了和戚贤差不多相同的事。二千年过去了，他们没有一点长进。而正直智慧的人如西门豹和戚贤，总是能利用他们的谎言给予有力的回击。

【原文】

间者隙也，有间则隙生。以子之伎，反施于子，拨草寻蛇，顺手牵羊。

【译文】

“间”就是空隙。有了间隙，同时也会造成机会。用你的伎俩，还用在你的身上，如同拨开草来找蛇，顺手把东西拿走一样。

【事典】 崔思竞智破疑案

武则天朝，有人告发崔思竞的异母哥哥崔宣谋反。还说崔宣的妾要揭发崔宣的罪行，结果被崔宣杀死，扔在洛河中。

谋反是重罪，加上杀人，足够崔宣掉十次脑袋了。朝廷就命御史张行岌审理这个案子。

张行岌按原告的状子进行调查，查不出任何谋反的线索和

证据。他向武则天做了汇报，武则天大怒，要他重新审理。

复审之后，张行岌奏报武则天，结果和先前的一样。

武则天又发了通火，然后说：

“要是崔宣确实杀了他的妾，那他的谋反罪状就很明显了。案子的关键是找到他的妾，活要见人，死要见尸。找不到他的妾，我就惟你是问。”

张行岌一筹莫展，忽然想到了崔思竞，就派人把他找来，命他寻找崔宣的妾，并且说：

“这不是帮我，而是救你自己。要是崔宣谋反的罪名证实了，你的一家能逃得掉吗？”

崔思竞当然知道个中利害，但上哪去找呢？想了又想，他拿出一大笔钱，在城里遍布眼线。但几天过去了，还是找不到失踪的妾。另外更让人不解的是，每次他家商议解救崔宣，告发的人都能知道，并且告到官府。

家里一定有内奸。崔思竞决心找出这个人来。但家里上百口人，看上去谁都不像。他把自己关在房中，沉思了半晌，然后当着家人对妻子说：

“现在事情进展得很不顺利。我想不如花上三百匹绢，雇个刺客，杀了告状的，一了百了。”

说完后，他让自己的两个最信任的人藏在告状人家的门前，查看动静。不一会儿，就看见他的一个姓舒的门客东张西望地走了来，悄悄溜进门里。

第二天，就传出了崔思竞要杀告状人的事。张行岌把崔思竞叫去，说：

“叫你找人，你却要杀人，还有没有王法了？”

崔思竞说：

“大人说我要杀人，可有证据？”

张行岌无言以对，他最后要崔思竞快些找到人，不然事情就

难办了。

崔思竞这时却胸有成竹。他想到了那位姓舒的门客。门客是婺州人，一直住在他家。他对这个门客非常信任，如同家人。

回到家中，他邀姓舒的在天津桥见面，说是有重要的事情要办。见到姓舒的，崔思竞大骂：

"忘恩负义的畜牲！我哥哥被人诬陷，你竟在里面捣鬼。要是我崔家毁了，我也要把你牵扯上，说你是同谋，看你怎样洗刷自己的罪名！"

姓舒的见事情败露，又惊又愧。崔思竞接着说：

"我们没有深仇大恨，平时我待你不薄，你做这种事，也不过是为了钱。这样吧，我送你五百匹丝帛，够你在老家过一辈子了，何必再做丧良心的事。要不，我死，你也别想活！"

姓舒的门客拜倒在地，向崔思竞请罪。

于是，由他引路，找到了崔宣失踪的妾的藏身之处。

原来，告状人与崔宣有仇，他引诱了崔宣的妾，把她藏了起来，再告发崔宣谋反，并说崔宣因为自己的妾要告发而杀了她。于是真相大白，诬陷者伏法，崔宣也被放了出来。

【人物】

武则天是中国历史上唯一的女皇帝。她十四岁被唐太宗选入宫中，当了才女，赐号武媚。太宗死后，入感业寺削发为尼。王皇后正与萧淑妃争宠，决意利用武媚的美貌，转移高宗对萧氏的厚宠，就让武氏暗中蓄发，把她献给高宗，封为宸妃。第二年生下长子李弘，晋为昭仪。唐高宗立她为皇后，参与朝政。

高宗死后，她自立作了皇帝，改国号为周，迁都洛阳。武则天当权时，虽然信用小人，使用酷吏，但在政治上打击了门阀士族，通过修订《姓氏录》，增加进士科，创殿试，置"武举"等，抬高庶族官僚地位，扩大庶族地主做官门径，培植自己势力。在经济上

重视农业生产，以农业生产的好坏，作为衡量地方官政绩的标准，使社会经济得到发展，人口大增。在用人上，还算知人善任，周围集中了一批贤能之士。

【释评】

这里使用的是反间计。在双方较量中，你利用奸细达到目的，我也同样让他为我所用，达到我的目的。崔思竞本来毫无线索，而且事情越来越朝着不利于他的方向发展：他的家里出了奸细，自己的一举一动都被对方掌握着。崔思竞的高明之处就是抓住这一关键，使用了反间计，使事情朝着有利于自己的方向转化。

看看崔思竞是怎样做的：发现出了奸细，他并没有大惊小怪，而是故意提供一个假情报，引蛇出洞。找到了奸细后，一般人会为了泄愤把他乱棒打死，但崔思竞却用钱收买，实现了反间计，利用他来找到失踪者。

反间计在《孙子兵法》中就被提到。上面说，"一定要查出敌方派往我方从事间谍活动的间谍，并用金钱收买，经过开导后取得相互信任，然后交给他任务，放他回去，这样，反间就为我所用了。"反间计被经常使用，赤壁之战中周瑜就利用蒋干借来访刺探军情，给了他假情报，竟瞒过了智谋过人的曹操，平白无故地使他损失了两员水军大将。

武则天时期任用酷吏，诬告成风，屈死的鬼魂想来不少。一千多年后看这则故事，感到崔思竞能把反间计用在政治角斗中，已属不易。但那个诬告者却有太多的漏洞。他说崔宣杀了妾，却把妾藏在自己家中，活不见人，死不见尸，这样既没有崔宣定罪的证据，也给自己留下了后患。如果杀了那个妾，再把她扔在河中，与所说的相吻合，崔宣可真的是有口难辩了。诬告别人，也要提防别人反诬告；利用奸细，更要提防别人反间。因为你能用金

钱收买别人，他也一样会被别人用金钱收买。看来那个诬告者在智谋上还略差一筹，而崔思竞除了有些智慧外，也算得上走运。

【原文】

彼阴察之，我明示之。敌之耳目，为我喉舌。借彼之口，扬我之威。

【译文】

对方暗中侦察，我就公开地展示。让敌人的耳目，成为替我说话的喉舌。借他的嘴，来宣扬我的军威。

【事典】王德用以"间"吓敌

契丹向宋国讨要关南之地，并以大军压境相威胁。朝廷派王德用担任定州总管，镇守边疆。

王德用出身军旅，从小就和父亲东征西讨。他体魄雄伟，有人说他长得像高祖赵匡胤。他的脸黑黑的，脖子下面却很白，人们都习惯叫他黑脸相公。

他一到任，就开始训练士卒。没用上多久，士兵们就变得英勇善战了。

一天，他正在和部将们在帐中议事，有人来报，说发现了契丹派来的间谍，在军营周围活动。

他手下的一员将官霍然站起：

"主帅，这件事交给我吧。"

王德用问：

"你想怎么办？"

"间谍嘛，当然是捉住，审问，然后再把他砍了。总不能放走他，让他把军情带回去吧？"

王德用却说：

“我正有此意。你们切不可惊动他，让他自由活动吧。”

诸将不解：

“大帅，这是为何？难道我们怕了他们辽国不成？”

王德用微微一笑：

“我自有安排。”

第二天，王德用下令阅兵，一时军旗猎猎，刀枪林立。士兵士气高昂，一再呼喊着要上阵杀敌，报效国家。

王德用脸色变得严峻了，看上去更黑。他大声说：

“养兵千日，用兵一时，报效国家，立功封侯的机会到了。准备上路的军粮，听从我帅旗的指挥，本帅指向哪里，你们就打向哪里。攻无不克，战无不胜！”

士兵们热血沸腾，也齐声高喊：

“攻无不克，战无不胜！”

一切都准备好了，诸将问：

“大帅，什么时候出兵？”

王德用笑了：

“我在等一个人？”

“谁呀？”

“到时间就知道了。”

没多久，下面来报，说是契丹王派来了使者，前来讲和。王德用环视着众将，说：

“我等的就是这个人。百战百胜，总不如不动刀枪而天下太平吧？”

于是众将都深深折服。

【人物】

王德用十七岁时就跟随父亲王超征讨李继迁。宋仁宗时，他以博州团练使知广信军，历殿前都虞侯、步军副都指挥使、桂福

三州观察使。后领安德军节度使。后来契丹要求得到宋国的关南之地，大兵压境，他被派去镇守边防，训练士卒，加强战备。他身材雄武，脸黑，由于部下都是子弟兵，因此熟知军中的状况，又善于安抚士兵，很得军心。他虽然屡临边境，但没有亲自攻战，却闻名于四夷。人们都叫他黑脸相公。他最后官做到枢密使，封鲁国公。

【释评】

发现了敌方的间谍，正常的反应是马上把他逮捕，绳之以法，王将军的部将也正是要这样做的。因为事关军机大事，不能让任何情报泄露给敌人。

但王德用却另有打算。他要导演一出好戏。于是阅军开始，士兵们高呼口号，热血沸腾，就像马上要进攻敌人一样。敌方的间谍当然不会放弃这一机会，他回去后如果不是添油加醋，至少也是如实地向上级报告了宋军的情况。

而这正是王将军的目的。他就是要对辽方造成一种心理上的威慑，同时也要造成一种要进攻的假象。果然，看到宋军军心大振，又有要进攻的迹象，辽方就派来了使者前来议和。

这是一种将计就计。你不是要探查我的情况吗?那我就吓唬你一下。利用你的间谍，传达我的意图：要么战，要么和。既然你感到战没有把握，那你就派人来讲和吧。而和，正是我的初衷。

现在在国际上也经常玩这种花样。一旦两国关系紧张了，就要在各自边境上搞些军事演习。这可能真的是备战，但多半是借此威慑对方。而这种已经成为惯例的做法常做常新，仍然有效。但不知道那些军事战略家们是否知道，早在一千年前，中国的王德用将军就已经玩过这种把戏了。

机变卷十

身之存亡，系于一旦；国之安危，决于一夕。唯智者见微知著，临机而断。因势而起，待机而变。机不由我而变在我。故智无常局，唯在一心而已。

机者变也。惟知机者善变。变则安，不变则危。（此处缺 32 字）

物必先腐而蠹生，事必有隙而谗起。察其由，辨其伪，除其隙，谗自止矣。（此处缺 14 字）

知机者明；善断者智。势可度而机可恃，然后计可行矣。处变不惊，临危不乱。见机行事，以计取之，此大将之风也。

将错就错，以讹传讹，移花接木，巧取豪夺。敌快我慢，以智缓之；敌强我弱，以计疲之。釜底抽薪，此消彼长。敌缓则我速，敌弱则我强。此亦机变也。

危在我，而施于人。故我危则人危，人不欲危，则必出我于厄难。（此后残缺）

本卷精要

◇顺应时变的人才善于做出变化。变则安，不变则危。

◇借刀杀人的计谋，虽是小人常用的惯伎，但用来对付小人也十分有效。

◇设置任何计谋，需把握对手的心理，同时要不露痕迹，见机行事。

◇当你无法跑得更快时，就要想到如何让追你的人跑得慢些。

◇谋无定法，关键在于灵活运用，因地制宜。

【原文】

身之存亡，系于一旦；国之安危，决于一夕。唯智者见微知著，临机而断。

【译注】

个人的存亡，取决于一个早晨；国家的安危，取决于一个晚上。关键只在于智者能从现象看到本质，面临时机做出决断。

【事典】**鲍叔牙巧智夺君位**

齐襄公在世的时候，因为他荒淫无道，乱杀无辜，公子们就都纷纷离开齐国避祸。公子纠的母亲是鲁国人，就去了鲁国，管仲和召忽辅佐他；公子小白则去了莒国，有鲍叔牙来辅佐。他们两人都有资格继承王位。

齐襄公的残暴激起了大臣们的不满，大臣公孙无知等乘机谋反，杀死了齐襄公。齐襄公死后，一场争夺君位的战争就拉开了序幕。

公子小白平素待人大度宽厚，和齐国的大臣私底下关系很好。齐国的大臣高傒就派人给小白送信，要他立刻赶回齐国。鲁国听到了襄公死去的消息，也想推举公子纠当齐国的国君，就派人护送公子纠回国，争夺王位。

管仲一方面要公子纠加快行程，一方面自己带领兵马暗中埋伏在莒国至齐国的途中。果然，一阵烟尘起处，公子小白的车队急驶而来，坐在中间的正是公子小白。管仲张满弓，一箭射出，射中了小白的带钩。鲍叔牙赶紧要小白倒下装死，大声叫道：

“公子被射中了！贼人杀了公子！”

管仲一向相信自己的箭法，又听人这样喊，以为大功告成，就回去向公子纠复命：

“公子，小白已经中箭身亡，您可以安心当上国君了！”

公子纠没有了对手，就放慢了行程。等公子纠的车队来到都城下，城墙上旌旗猎猎，刀枪映着日光，士兵们在严阵以待。公子纠的人大叫，让城里打开城门。城上问：

“是什么人？”

管仲说：

“是齐国的新君来了！”

城上的人说：

“我们已经有了新国君了，请回吧。”

直到这个时候，管仲才知道上了鲍叔牙的当。在他们还在赶路时，小白已被立为齐君，就是桓公。原来，小白中箭装死，骗过了管仲后，鲍叔牙快马加鞭，一阵急驰，先和小白进了齐国，朝中又有人内应，就把生米煮成了熟饭。

公子纠无计可施，只好悻悻地回到了鲁国。这年秋天，公子纠在鲁庄公的支持下，带领鲁国军队攻打齐国，结果大败而归。

【人物】

鲍叔牙，齐国大夫。在齐国公子纠和小白争夺王位的斗争中，他站在小白一边，并帮他得到了王位，即春秋五霸之一的齐桓公。公子纠死，鲍叔牙又推荐曾支持公子纠的管仲。齐桓公得管仲为相，才使国势强大，创立霸业。管仲十分感激鲍叔牙，曾说，生我者父母，知我者鲍子。

【释评】

鲍叔牙给人的印象是大度、识人。但在这则故事里，他反应机敏，头脑灵活，一句谎言，救了小白，也救了齐国。

这里也和司马懿的故事一样，由装死而麻痹敌人，最终反败为胜。但司马懿显然是经过了深思熟虑，在实施前可能设计好了每一个细节，因此装起来有板有眼，不温不火；而鲍叔牙完全是

因时因势，灵机一动，在瞬间完成的计谋。公子纠得到了鲁国的大力支持，他们有备而来，就是要暗算公子小白。如果管仲知道那一箭没有使小白毙命，就会拼尽全力来杀死他，那样，历史就会是另外一种样子。他所以相信小白死去，是因为听了鲍叔牙的话。鲍叔牙是他从小的朋友，他信任鲍叔牙的诚实，就像鲍叔牙相信他的智慧。要是那句话不是鲍叔牙喊出的，不知情况又会怎样？

不说谎的人偶尔说谎，不使诈的人偶尔使诈，这才，真正让人可怕。

【原文】

因势而起，待机而变。机不由我而变在我。故智无常局，唯在一心而已。

【译注】

依靠势而兴起，等待时机而变化。时机不能由我决定，但变化却在于我。所以智谋没有固定的模式，只是在于一心罢了。

【事典】桓公用诈取管仲

小白当了齐国的国君，一直对射他一箭的管仲耿耿于怀。如果不是那一箭射在带钩上，很可能就当场要了小白的命，也就当不上现在的齐桓公了。他对鲍叔牙说：

“那个管仲实在可恶，寡人一定要杀了他！”

鲍叔牙说：

“臣追随大王，庆幸的是大王能够当上国君。大王要是想把齐国治理好，臣和高傒也就够了；大王要是想当霸主，就非管仲不可。”

桓公说：

“难道管仲真的比你还要强？”

鲍叔牙说：

“管仲之才，胜臣十倍！”

桓公就说：

“管仲现在鲁国避难，我们请他来就是了。”

鲍叔牙忙说：

“大王，不可。如果鲁国听说管仲要被我们重用，他们一定会杀死管仲，那时我们得到的只会是一具尸体了。不如派使者去，就说大王要对他如何如何，事情就好办了。”

桓公就派人到鲁国去，对鲁国国君说：

“公子纠是我大王的兄弟，不忍心杀他，就请鲁国杀了他吧。至于管仲，一定要亲自带回去。”

鲁国的大夫施伯私下对庄公说：

“管仲大才，如果被齐国重用，鲁国就危险了。不如和公子纠一块杀了，把尸体交给齐国。”

他对使者说：

“我们准备杀了管仲，把尸体一块交给齐国。”

使者说：

“我国国君一定要亲手杀死管仲，以报一箭之仇，如果得到的只是尸体，和没有得到有什么两样？”

鲁国君臣听他这样说，才放下心来。于是把管仲打入木笼，派人抬着送往齐国。管仲见把自己活着解往齐国，就料到一定会受到任用。他担心鲁国醒过腔来，追杀自己，就想办法让抬着自己的人走快些。他对送他的人说：

“走路太寂寞了。我为你们唱歌，你们为我作和。”

于是，他唱起了一只歌子。他唱的歌节奏很快，抬他的人作和，也就加快了节奏。就这样，他们很快就到达了齐国。

【人物】

管仲，字夷吾，春秋初期齐国的政治家、思想家。他少年时和鲍叔牙是朋友，鲍叔牙很看重他，后来把他推荐给齐王，齐王任他为卿。管仲称，生我者父母，知我者鲍子。他对外协助齐桓公号令天下诸侯，共同抵御外夷的侵略，保卫中原文化。对内推行改革，发展农业，富国强兵，使齐国成为春秋时期第一个霸主。后世的人们都很敬仰管仲，三国时诸葛亮就曾自比管仲。

【释评】

鲍叔牙推荐比自己能力更强的管仲，是正直而无私。齐桓公肯用曾差点射中自己的管仲，是大度和宽容。但良好的愿望可能会断送管仲的性命，因为他在齐国的对头鲁国的手中。如果鲁国的国君知道了齐国要重用管仲，很可能要了管仲的命。因为没有一个国家会同意把一个能人送到对手的手中。

幸好桓公和鲍叔牙事先想好了计策。他们有一个很好的借口：管仲伤过小白，小齐当了齐君，要报一箭之仇并不出乎人们的意料。使者也很有辩才，他说如果齐国得到的只是管仲的尸体，那么同没有得到有什么两样。软硬兼施，合情合理，管仲这才从鲁国脱身。

管仲担心鲁国发现齐国要重用他，又不好让押送他的人快加脚步，就用唱歌来使他们快走。这些聪明人的智谋加在一起，形成了一套组合拳，打出去真的很漂亮。这则故事除了教会我们这些智谋外，也说明了同心同德是多么的重要。

【原文】

机者变也。惟知机者善变。变则安，不变则危。

【译注】

时机就是变化。只有把握时机的人才善于做出变化。变就安全，不变就危险。

【事典】吴质空篓赚杨修

曹操加封魏王后，一直在两个儿子中间犹豫，他实在拿不准让谁当太子才好。曹丕和曹植在所有儿子中，是他最为喜爱的，他们又各有长处。曹植才华横溢，聪明过人。当铜雀台建成时，曹操命儿子们登台作赋。曹植不假思索，援笔立成，令曹操十分惊异。每次曹操提出问题，曹植总是最先应对。而曹丕却为人心机深沉，又孝顺恭谨。他对军事、政治很有兴趣，不像曹植，整天就知道词章诗赋。一次曹操病了，曹植去探望，说了不少安慰的话，让曹操很受用。而曹丕见了曹操，只是流泪，这比任何话都能打动一位父亲的心。最让曹操不安的是，现在两个儿子身边的人们，都参与到这场立储的角斗中来了。

曹植身边的杨修，家学渊远，人又极为聪慧，在当时颇有令名。他担任丞相主簿，也很得曹操的信任。他与曹植兴味相投，一心想立曹植为太子。杨修等人的想法使曹丕深感不安，他要叫智囊吴质进宫商讨对策。为了掩人耳目，曹丕就命人在车子上装着废竹篓，吴质就藏在竹篓里面。他以为这样会神不知，鬼不觉，但杨修是何等聪明，早就在曹丕府前布下了眼线：

“主簿大人，吴质藏在竹篓里进宫！”

杨修很高兴。他深知曹操为人疑心很重，一旦查知曹丕在立储的事情上做手脚，曹丕的地位就很难保住了。于是，他深夜去见曹操，报告了这件事情。

这件事令曹操很气恼。为了争储，自己兄弟勾心斗角，大动干戈，是他决不愿看见的。他要查明此事，再做处理。

曹丕也早就买通了宫中人，很快就知道了这个消息。他大惊

失色，对吴质说：

"要是父王查知了真相，你我都脱离不了干系。你说，现在该怎么办？"

吴质笑着说：

"大王既然说要查清，就是说他还不完全相信。不怕查，就怕不查。明天晚上，还是那辆车，还是那些竹篓，装着上绢，我们演出戏给他们看！"

第二天，那辆车子又向曹丕的府邸慢慢驶去，杨修闻知，赶紧向曹操报告。曹操派人拦住车辆，仔细检查，结果车子上面的竹篓里全是些上绢。曹操闻知，重重的哼了一声，从此他不再怀疑曹丕，却开始疑心杨修在和曹植搞鬼。

【人物】

吴质，三国时人。博学多才，曾任五官将，后来迁元城令。曹丕当了皇帝，他官做到震威将军，封列侯。他还是当时很有影响的文学家。

司马懿、陈群、吴质、朱铄，这四人在曹丕身边号称为四友，其实是曹丕的智囊。四人中，司马懿、陈群的政治才能以及谋略是汉魏谋士和大臣中的上上之选，吴质心计深沉，文才也佳，老谋深算，甚至连杨修也曾被他所暗算。

【释评】

吴质用的是借刀杀人之计。他是借杨修的刀，砍杨修的头。刀快，砍得也利落。

杨修探知吴质藏在马车的竹篓里偷偷进宫，就报告了曹操。但凡事总要有证据，在法制不健全的古代也不例外。曹丕听了惊慌，吴质却将计就计，再让马车进宫，但这次是虚晃一枪，杨修本为以可以抓个现行，但没想到先着了别人的道。这件事，对后来

选立太子产生了深远的影响，杨修丢了面子不说，还从此失去了曹操的信任。

这里面有两点需要注意。一是吴质何必要藏在马车里进宫商量事情？难道就不能堂而皇之地走进去？偷偷摸摸，一旦被人发现，必定生疑。因此这也可能是吴质的计谋。故意引杨修上套。等你揭发我，我再来个嫁祸于你，让上面认为是你在陷害我。

二是吴质的这种借刀杀人计谋，运用起来一定注意要了解对方动向。如果事先不知道杨修向曹操告状，就计无可施了。准确的情报是计谋运用的基础和前提。

【原文】

物必先腐而蠹生，事必有隙而谗起。察其由，辨其伪，除其隙，谗自止矣。

【译文】

东西一定先腐烂了，才会生出蠹虫，事情一定有嫌隙，才会产生流言。详察它的原由，辨别它的不实，去掉它的嫌隙，流言自然就会止息。

【事典】张说一语定乾坤

唐睿宗时，天上出现了彗星。彗星历来被视为凶兆，于是一个术士对皇帝说这预示着有人要谋权篡位。睿宗无心治理国家，对政治早已心灰意冷，但这种流言传播很广，他必须采取对策。于是，他召集大臣，对他们说：

“那个术士对朕说，五天之内，一定会有急兵入宫，你们说，该怎么办？”

大臣们谁也不说话。

张说素有辩才，又能决断大事。睿宗说：

"张爱卿，你怎么看？"

张说走上前去，深深施了一礼：

"陛下，以臣所见，这不过是进谗的人阴谋挑动东宫太子罢了。"

睿宗想了想，颔首道：

"依卿之见，又该如何？"

张说道：

"陛下不如索性让太子监国。太子的名份确定了，奸人破了胆，流言蜚语就没有了。"

睿宗称善，于是颁下诏书，命太子监国。果然，从此不再有关于这方面的流言了。

【人物】

睿宗李旦是武则天的儿子。他两次登上皇位，但前后时间加起来也只有两年。早年武则天废掉了中宗，让他当了皇帝。当然他只是个傀儡，因为武则天把持朝政，一切军国大事由她本人处理。后来武则天自己当了大周皇帝，让他姓武，立为皇嗣。武则天死后，中宗复位，封李旦为相王。中宗被韦皇后和安乐公主母女毒死，睿宗的第三个儿子李隆基和太平公主诛杀韦皇后等人，拥立李旦第二次登上皇位。李隆基因为讨逆有功，也被立为太子。

李旦为人软弱，对治理天下也没有兴趣，更缺少治国方略。立李隆基为太子后，又使太平公主参与朝政。宰相奏事，他先要问有没有同太平公主商量过，助长了太平公主的专横，也引发了太子与太平公主之间的矛盾。太平公主极力想除掉太子，独揽朝政。当时文武大臣中一大半依附于太平公主，七个宰相中有五个是她的亲信，因此造成政局不稳，政事昏暗。

在重新登基的第二年的二月，李旦传下诏书，要太子李隆基行使监国权，类似于全权执政官。

公元712年7月，睿宗禅位于太子李隆基，自称太上皇。

【释评】

这则故事告诉我们如何从上层的角度来制止流言蜚语。

流言蜚语在生活中比比皆是，轻则扰乱人的情绪，重则造成猜忌和不和。流言是阴谋的孪生兄弟。当你们为此烦恼时，制造了流言蜚语的小人们却躲在一边偷偷品尝着他们的胜利成果。这是他们的拿手好戏，也最容易奏效。翻翻历史，有多少正人君子不是栽在流言上面？

流言难防，是因为它们经过了伪装，有时显得比事实还要近乎情理，再经过广泛传播，谁能不信？古人说，众口烁金，现代人说，谎话重复一千遍就成了真理，说的就是这个道理。

制止流言的办法是找出流言的目的所在（流言总是想通过缝隙撼动什么），然后堵死缝隙，把它们要撼动的东西加固。无隙可乘，流言就会自动停止。张说采用的就是这个办法。他劝皇帝让太子监国，名份一旦确定，奸人们就无计可施了。

【原文】

知机者明；善断者智。势可度而机可恃，然后计可行矣。

【译文】

把握时机就是明，善于决断就是智。情势可以预测，时机可以利用，然后计谋就可实施了。

【事典】张佳胤机智擒盗贼

滑州县令张佳胤处理完公务，端起一杯清茶，刚刚喝了一口，就看见两个人大摇大摆闯了进来。

这两个人身穿官服，走到堂前，见张佳胤端坐不动，就喝道：

"你一个小小的县官，竟连朝廷的使者都不放在眼里吗？"

张佳胤听他们这样说，稍稍动容，就离开座位，迎接他俩。一个"使者"说：

"我们带来了朝廷的圣旨，快些准备接旨！"

张县令一边吩咐人准备香案，一边问：

"这圣旨是对我下的吗？"

另一个"使者"附在他的耳边，小声说：

"不是对你的，是在没收耿主事的家产。"

当时滑县有耿随朝任所，因草场失火入狱。张县令心里感到很疑惑，就把二人请入后堂，想问个明白。

谁知到了后堂，一个使者捉住张佳胤的手，把他推到墙上，另一个笑着对他说：

"你不知道我们是谁吧？我们是被通缉的大盗，我叫任敬，我的那位兄弟叫高章。"

张县令说：

"青天白日，你们胆大包天，竟敢劫持本县。你们到底想要什么？"

任敬说：

"我们听说你库里有一万两黄金，想请你借我们兄弟一些。"

说着，他们同时拔出匕首，放在张佳胤的脖子上。

张佳胤神色自若，对他们说：

"你们图的是财，而不是想要命。我再笨，也不会为了舍不得钱而赔上一条命。你们不拔刀，我一个懦夫，又能把你们怎么样？再说，你们既然自称是朝廷派来的，为什么轻易暴露本来面目？要是被人看见了，声张出去，士兵把这里围上，对你们可是不利啊。"

两位大盗听他说得在理，就各自收起匕首：

“那么，就请知县大人快些拿黄金来。”

张佳胤皱着眉头说：

“滑县是个小县，府库哪有那么多金银？”

任敬拿出一封信，照上面说的库中存银的数目念了一遍。张县令不再争辩，只是反复和他们商量，要他们不要取得过多，以免连累自己这个县官。

任敬说：

“我们一共有五个兄弟。这样吧，看在你这个县太爷的面上，每人一千两，你交出五千两，就放了你。不交，就拿命来！”

张佳胤说：

“就算我给你五千两，但你们两个人的钱袋能装得下吗？你们又有什么办法走出我这个官舍呢？”

高章说：

“你的担心还挺有道理。不过，你得给我们准备一辆车，把银子装在车上，仍旧给你戴上刑具，就说朝廷有旨，因为你与耿主事一案有关，把你押赴京城，不许别人跟随。等我们和同伴会合后，就放你回来。那时，咱们是井水不犯河水了。”

张佳胤点点头：

“这主意不错。不过你们押着我白天行走，县城里的人必然会拦阻，问这问那，一旦暴露了，你们杀了我，对你们有什么好处？杀了县令，朝廷一定会严加追究的。晚上走就安全得多。”

两位大盗连声说：

“不错，就按你说的办！”

张佳胤又说：

“我做好人做到底。再给你们出个主意，府库里的银子都有记号，很容易认出来。那样对你们很不利。这样吧，县里有很多大户人家，由我出面，向他们借五千两。这样，既不连累我这个县官，你们也可以高枕无忧，这不是两全其美吗？”

大盗连声称赞：

“到底是当官的，想得就是周到。你要是入草，我们会大发利市的。”

张佳胤微笑说：

“我哪里能和你们比？现在我就去办这件事。”于是，他写了份公文，要县吏刘相来见。

刘相是很有心计的人。他匆匆赶来。张县令说：

“这两位大人是从京城来的。本来因为那桩案子的事，要抓我进京，多亏两位大人说了好话，摆平了这件事。现在我要出五千两银子表示一下谢意。”

刘县吏吃了一惊：

“老爷，一时间哪能筹到这些银子？”

张佳胤偷偷踩了一下他的脚，说道：

“这点事都办不了，平时白拿俸禄了！我知道县里有几家富户，他们都欠我的情，你去找他们，就说我有急用，他们岂有不借的道理？”

说着，他提笔写了九个名字在上面，后面又分别注上每人出多少两，加起来正好是五千两。

两个大盗目不转睛地看着他们，怕里面有鬼，但看到一切都很正常，就放了心。刘相看了九个名字，却心领神会，原来这都是县里能干的捕快。他赶出去，去找这些人。

张佳胤又命人备下酒菜，款待二人。他自己先吃先喝，为的是不让他们疑心。他还不停地对他们说：

“酒喝多了会误事，二位请适量。”

两位大盗对张佳胤已完全放心。他们说：

“你对我们兄弟真好。以后我们发了财，忘不了你。”

这时，刘相找来的九个人，都穿上了鲜艳的衣服，捧着银子走了进来。

“回大人，小人依照你的吩咐，把事情办好了。”

张县令点点头，说：

“你们今天借给我的，我一定还。不过要先过过秤，看看够不够分量。”

他叫人捧出秤来，小心地秤着银两。高章见人多，始终不离开张县令的左右。

张佳胤就对高章说：

“你代我秤一秤吧。”

高章接过秤砣，几个人捧着银子走上前来。张佳胤乘机闪到一边，高叫：

“捉拿盗贼！”

任敬扑过去抓张佳胤，没有抓到，见大势已去，就把匕首刺向自己的心脏。高章想要逃走，被几个人牢牢拿住。

张县令升堂审讯，追问同伙。严刑之下，高章只好供出了另外三个人。张县令请有关方面通缉追捕，不久，他们全部落网，被绳之以法。

【人物】

张佳胤，嘉靖年间进士。万历年间他任浙江巡抚，平定了马文英、刘廷用之乱。官做到太子少保。他也是文学上的“嘉靖七子”之一，与王世贞等人酬唱，有《居宋山房集》传世。

【释评】

张县令受到两个盗贼的钳制，无奈之下，与他们虚与委蛇，最终变被动为主动，把他们擒拿归案。

这里面没有更高深的计谋，用的只是拖刀计或缓兵计。但用得巧妙灵活，因此达到了很好的效果。

面对盗贼提出的索要库银的要求，似乎只有两条路可走，一

是答应，一是拒绝。但张县令却软磨硬泡，把数目降到五千两。按说这就可以脱身了，他却仍然故意拖延，在拖延中想办法，找机会，最终使盗贼入网。

这里面有两点需要注意。首先，他准确地把握住了盗贼的心理：他们图财，而不想害命。其次，他刻意不去激化矛盾，防止狗急跳墙，而是体贴入微，顺着盗贼的心理来提出自己的办法，由于他表面上是处处为盗贼着想，他的办法看上去又确实对盗贼有利，盗贼就一步步地中了他的圈套。

设置任何计谋，应该把握对方的心理，同时要不露痕迹，见机行事。不然，就会弄巧成拙的。

【原文】

处变不惊，临危不乱。见机行事，以计取之，此大将之风也。

【译文】

处于变乱中而不惊慌，面临危境而不慌乱。见机行事，用计谋来智取，这是大将的风度。

【事典】曹玮借刀杀叛兵

曹玮在渭州做知州，号令严明，西羌人十分畏惧他。

一天，曹玮正在和诸将饮酒聚会，忽然有探子飞马来报：

“大人，有数千叛变的士卒，正在向西羌的边境逃窜！”

曹玮正在向大家劝酒。听了报告，众将面面相觑，神色大变。

曹玮却把杯中酒一饮而尽，笑着说：

“我已满饮此杯，大家也一定要干掉才行！”

他已带有几分醉意了。

他又转向探子，慢慢地说：

“他们是我派去的。这件事不可张扬出去！”

说完，他又和大家接着饮酒，谈笑。

西羌人听到这消息，以为那些叛军是来袭击他们的，就命大军把他们全数杀掉。

【人物】

曹玮，是北宋大将曹彬的第三子。宋太宗时，李继迁反叛，太宗问大臣们谁可以做大将去征讨，曹彬举贤不避亲，对太宗说，曹玮可以为将。太宗就任命曹玮为将，那年曹玮才十九岁。曹玮军纪严明，做事老成，大败李继迁。此后他多次大破西羌，战功卓著。他爱读书，有勇有谋，将兵四十年，从来不曾失利过。他曾做过签书枢密院事，因被人诬为寇准一党而降为莱州观察使，后来又担任武军节度使。

【释评】

曹玮在这里用的是借刀杀人之计。

明明是叛逃到那边去的，却偏要说是自己派去的。这样既不丢自己的面子，消息传了出去，又借西羌人的手除掉他们，一石二鸟，妙得很。

为将者，要临事不乱，即所谓泰山崩于前而色不变。不乱是一方面，另一方面还要想出相应的对策。后者同样重要。不然，就不是大将，而是不怕开水烫的死猪了。

【原文】

将错就错，以讹传讹，移花接木，巧取豪夺。

【译文】

利用错误传播错误，利用讹传播散讹传，移花接木，巧妙地取，勇猛地夺。

【事典】吴汉以讹赚彭宠

王郎起兵，自立为王，因为他诈称是汉室的后人，一时河北望风披靡。吴汉逃亡到渔阳，听人说起刘秀要打回来，就说服太守彭宠，把两郡的精锐兵马汇合在一起，依附刘秀，进攻邯郸。

彭宠却愁眉不展。他的部将见王郎势大，都争着要依附王郎，彭宠也很难说动他们。他对吴汉说：

“这件事再从长计议，你还是先请回吧。”

吴汉告辞出来，在外面停下脚步，盘算着用什么办法来说服彭宠和他的部将。他苦思冥想，这时候，前面路上走过来一个人，看样子像是个儒生。吴汉就叫人把他叫了过来，请他吃东西，然后问他都听到了些什么。

儒生说，刘秀经过的地方，郡县都纷纷投靠，依附刘秀。

吴汉喜出望外，连连点头。他当然知道，儒生弄错了，他是把王郎当作了刘秀。但他决定将错就错，让彭宠归附刘秀。

他留住儒生，又伪造了一封刘秀写给渔阳太守彭宠的信，信上列举了王郎的种种恶行，要彭宠带人征讨王郎，匡扶正义。写好书信，吴汉就让儒生把信带给彭太守，要他把自己所听到的讲给彭宠。当儒生正在讲他的见闻，吴汉走了进来，对太守说：

“这是我们成就大事的机会，不可错过。请您早做决断！”

彭宠想了想说：

“就这样决定吧。就请将军带精兵南下，征讨逆贼王郎！”

吴汉领命，率领精锐骑兵数千人，与上谷太守耿况的部将寇恂等人南下，协助刘秀，迅速攻克了蓟、涿郡（今涿州）、巨鹿郡（治今平乡西南）、清河郡（今清河东南）、河间国（今献县东南）所属的各县，歼灭王郎部卒三万余人。

【人物】

吴汉是东汉大将，平常不太爱说话，性格也很直爽。刘秀最

初并没有很注意他，后来听到一些将军常常称赞他，才开始注意起他来，拜他做大将军。此后，吴汉帮刘秀打了许多次胜仗，立下不少功劳。

吴汉勇敢，对刘秀也十分忠心。每次出外做战，总是紧紧跟在刘秀身边。只要刘秀没睡，他就恭敬地站在一旁，不肯先睡。有一次，刘秀战斗失利，心情不是很好，其他将军也失去斗志。可是吴汉却和士兵们一起整理武器，审阅兵马。刘秀知道这些事后，再看看眼前这些垂头丧气的将军们，感慨地说："总算还有吴将军叫人满意。"

【释评】

吴汉所用的，当是移花接木之计。儒生所说的郡县归附云云，当是王郎。因为王郎当时打出的是汉成帝儿子的旗号，人心思汉，故而都归附于他。但吴汉不但没有说破，反而要他去说给太守彭宠听，激发彭太守做出最后的选择。伪造刘秀的书信，是为了更加坚定彭宠的信心，因为刘秀本人请他，和吴汉劝他，效果显然是有所不同的。

当一个人在两者之间难以做出选择时，是因为二者利害均等，力量相同，就像天平两边放上了相同的砝码。在这种情况下，不一定非要强去说服他，只是像吴汉这样，稍稍动一下手指，四两拨千斤，平衡打破了，决定自然会做出的。

【原文】

敌快我慢，以智缓之；敌强我弱，以计疲之。

【译文】

敌人快我方慢，就用智谋来使敌变慢；敌人强我方弱，就用计策来使他们疲惫。

【事典】晋明帝敌营巧脱身

晋明帝得到密报，说王敦要举兵谋反。

明帝是个极为聪明的人，其实他早就看出王敦野心勃勃，有篡位的图谋，但自己登基不久，王敦又重兵在握，因此一直忍耐着，待机而动。最近听说王敦得了重病，明帝就决定趁机除掉王敦。没想到王敦现在要先发制人，图谋不轨，他决定亲自去一探虚实。

他换上便装，骑着一匹快马，来到了於湖。他暗中察探了一遍王敦的营垒，然后出来。卫兵发现了他，看他长相奇特，就怀疑他是探子。这时王敦正在营帐中养病，他昏昏沉沉地睡着了，梦见了太阳环绕着城墙，他大吃一惊，从梦中醒来。正好卫兵来报，就问出了什么事。

卫兵说：

“大将军，刚刚有个长相奇特的人从营中出去了。”

王敦连忙起身：

“哈，一定是黄须燕卑奴来了！”

原来，明帝的母亲荀氏是燕代人，明帝长相和母亲很像，又长着黄色的胡须，因此王敦骂他为黄须燕卑奴。

于是他连忙下令：

“你们赶快去追，一定要抓住他，给我带回来！”

卫兵领兵，上马去追明帝。明帝见情况有变，赶紧打马急驰。

卫兵们发现了他，就大声叫道：

“大将军有令，抓住那个人！”

于是，烟尘起处，一队人马向明帝逃走的方向追去。

明帝打马狂奔，但后面的喊叫声越来越近。他骑的是好马，但骑马的技术却很一般。这时，他看见路边有一个草棚，一个老太太在卖东西。他勒住马，拨马过去，给了老太太一块银子，对她说：

"我的朋友骑马从后面赶来，你把这根鞭子交给他们，他们还会给你钱的。"

他把手中的七宝鞭交给老太太，又急驰而去。

转眼功夫，追兵到了，他们问老太太：

"看见一个长着黄胡子的人跑过去吗？"

老太太说：

"看见了。你们就是他的朋友吧？"

几个卫兵们互相看了一眼，说：

"有什么事吗？"

老太太说：

"他有件东西，让我交给他的朋友。如果你们是，我就交给你们。如果不是，就赶快赶路，别耽误我的时间。"

卫兵们忙说：

"我们当然是他的朋友。有什么，快给我们！"

老太太拿出七宝鞭，说：

"先拿赏钱，再交东西！"

卫兵们只好凑了几个钱，才拿到了鞭子。这是皇帝使的马鞭，当然不同一般，上面缀着七色的宝石，因此才叫七宝鞭。

他们反复看着，不禁赞叹：

"真是一个宝物！"

"这怕要值很多银子！"

他们小声商量着。一个人说：

"要是捉住了那个黄胡子，这件东西就得上缴，那就没我们的份了。现在他逃远了，我们追不上。这鞭子我们不说，就没人知道。再找机会把它卖了，银子我们大家平分。"

大家都连声叫好。他们发誓都不把这件事情说出去。然后，他们上马，大声叫喊着追了一阵，就回营复命，说贼人已经跑远，追他不上。

【人物】

晋明帝司马绍，字道畿。元帝长子。元帝死后继位，在位只有二年，就病死了，终年二十七岁。

司马绍早慧，才几岁时，他坐在父亲元帝膝上，有人从长安来，元帝问他："你认为长安和太阳哪一个远？"明帝回答说："太阳远。没听说有人从太阳那边来，显然可知太阳远。"元帝对他的回答感到惊异，第二天元帝召集许多臣僚举行宴会，告诉他们上面这些意思，再一次问明帝。明帝回答说："太阳近。"元帝变了脸色，说："你为什么不同于昨天说的话呢？"明帝回答说："抬头只见太阳，不见长安。"

司马绍继位后，仍然用王导辅政。王导堂兄王敦以为有机可乘，加紧准备篡夺帝位。后来王敦病重，司马绍乘机谋划，要发兵征讨王敦。王敦先发制人，派兵进攻建康，被晋军击退。不久，王敦病死，篡夺帝位的危机暂告平息。

王敦，据《世说新语》上讲，潘滔在他小时候见了他，就说，"君蜂目已露，豺声未振耳。必能食人，亦当为人所食。"应该说，对他的预测还是很准确的。王敦早年支持琅邪王司马睿移镇建康，任扬州刺史、都督征讨诸军事。因为镇压杜弢起义，被升为镇东大将军、都督江扬荆湘交广六州诸军事，握重兵屯武昌。西晋灭亡，他与堂弟王导等拥戴司马睿建立东晋政权。后来因为司马睿抑制王氏势力，起兵攻入建康（今江苏南京），杀刁协、戴渊等，回屯武昌（今湖北鄂州），图谋篡夺政权。太宁二年（824 年），明帝乘其病危，下诏讨伐，他再次进兵建康，病死在军中。

【释评】

在故事的开始，晋明帝似乎并没有传说中的聪明。以万乘之尊，居然深入险地，而对方又是老谋深算的王敦，无异于把头伸到老虎口中。其实，要探知虚实，派个精明的探子去也就够了，何必要亲自去冒险。

这恐怕连勇敢都够不上，只能称之为鲁莽。

但晋明帝毕竟聪明，他临危不乱，用一条马鞭拖住了敌人。

他前面的失误与聪明与否无关，而是由于他缺乏政治和人生经验；而后面的成功却是他深谙人的本性的结果。追兵们果然为了贪图一条珍贵的鞭子放走了他这条大鱼。

当你无法跑得更快时，就要想到如何让追你的人跑得慢些。干扰和诱惑在这里会同样奏效的。

【原文】

釜底抽薪，此消彼长。敌缓则我速，敌弱则我强。此亦机变也。

【译文】

从锅下面抽出柴火，这方消退，另一方就会增长。敌人慢了，就等于我变快；敌人弱了，就等于我变强了。这也就是迅速适应事物的变化。

【事典】韦孝宽智拖追兵

朝廷颁下诏书，由韦孝宽代替尉迟迥，做相州的总管，又命小司徒叱列长义担任相州刺史。两个人接旨，叩谢皇恩，叱列长义先行一步，到了邺城，韦孝宽也随后跟进。

韦孝宽为人深沉缜密，他知道此行干系重大，因此有如履薄冰的感觉。一年前，宣王驾崩，宣王只有八岁的儿子宇文阐即位做了小皇帝。在内史上大夫郑译等的策划下，矫诏命杨坚入总朝政，都督内外诸军事。同时，又以赵王宇文招将嫁女于突厥为名，把北周在外的藩王都征召到京城来，防止他们叛乱。这样，杨坚便以左大丞相的身份迅速掌握了军政大权。

杨坚治国有方，又礼谦下士，很受人们的拥戴。当然，他也有

一些反对者，相州总管尉迟迥就是其中的一个。他是皇戚，又是朝廷重臣，手中重兵在握，是个很危险的角色。这次朝廷派他去接替尉迟迥的职务，就是要削弱尉迟迥的权力。

韦孝宽到了朝歌，尉迟迥就派他手下的大都督贺兰贵去慰问韦孝宽，还带来了尉迟迥的亲笔书信。韦孝宽留下贺兰贵，同他聊了起来。他见贺兰贵说话闪烁其辞，目光露出奸诈，心知一定有变。

第二天，韦孝宽突然病了。贺兰贵忙来问候。韦孝宽就说：

"没什么，只是一路颠簸，再加上受了些风寒，引发了老病。请你先回去见尉迟大人复命，我休息几天，随后就到。"

然后，他又吩咐从人到相州去求医买药。于是，朝歌上上下下都知道朝廷派到相州的韦大人在这里生病，而且还病得不轻。

他们没有想到，就在这个时候，韦孝宽已经秘密离开朝歌，向相州进发。

到了汤阴，他听到叱列长义奔逃而回的消息，察知了原因，果然尉迟迥不顾一切，要起兵谋反，讨伐杨坚。现在情况十分危急了，尉迟迥一定会派来人马来除掉他。他也快马加鞭，拼命向回赶。

一路上，经过桥梁，他就叫人把桥拆掉；到了驿站，就命人把所有的马都带上，簇拥着跟随自己。他吩咐驿站的官员：

"蜀公尉迟大人的人马快要到了。你们要备些美酒佳肴和珍奇果品来招待他们。一定要他们满意才行。"

果然，很快尉迟迥派出的几百名捉拿韦孝宽的骑兵到了驿站，驿站的人因为有韦大人吩咐，不敢怠慢，为他们备下了丰盛的酒席。士兵们赶路又渴又饿，见了好酒好菜，当然要饱餐一顿。到了下一个驿站，又是同样的招待，这就大大耽误了他们的行程，使得韦孝宽得以脱身。

不久，尉迟迥就大举起兵讨伐杨坚，各地居然有不少地方势

力响应他，兵马竟达几十万。朝廷派韦孝宽为行军元帅，东讨尉迟迥。韦孝宽先是在沁水大败尉迟迥儿子率领的十万大兵，继尔又攻破邺城。尉迟迥兵败，见大势已去，只好自杀。从起兵到失败，只有六十八天。尉迟迥一死，群龙无首，叛乱很快就平息了。

【人物】

韦孝宽是北周时人，为人沉敏和正，熟读经史，年轻时就立下了很多战功。西魏时，有一次高欢来进犯，他坚守不动，使高欢疲惫不堪，最终解兵离去，因此他被授予骠骑大将军。入周后被拜为大司空，上柱国。他用兵如神，屡次战胜强敌。他谋划的事情，开始人们不解其意，等到事成后才会感到叹服。周静帝即位后，杨坚辅佐朝政，相州总管尉迟迥不服，韦孝宽奉命征讨，平定了相州。不久就因病去世。

【释评】

韦孝宽处理事情十分妥当，确实有大将风度。他知道尉迟迥会对这项任命不满，就故意在中途滞留，暗中静观其变。当受到追杀时，他也采取了干扰敌方的办法，拖住了敌人，也就保全了自己。

谋无定法。关键在于灵活运用，因地制宜。比方说，他经过桥梁，就想到了毁掉桥梁；路过驿站，就带走马匹，使追兵无法换马；他还想到用酒宴的方式拖延追兵的时间。而可贵的是，这些看上去是瞬间的灵感，其实都与平时的思索与留心观察是分不开的。

【原文】

危在我，而施于人。故我危则人危，人不欲危，则必出我于厄难。

【译文】

我有危险，就把危险加在别人身上。所以我和别人一同处于危急中，别人不想这样，就一定会把我从危难中解救出来。

【事典】张丑丢珠过燕关

齐国的大臣张丑作为人质，来到燕国。后来齐燕关系紧张，燕王就要杀他。

张丑得知了消息，就要逃回齐国。在边境，他被守卫边境的官吏捉住了。

张丑不慌不忙地对他说：

“你知道为什么燕王要杀我？是因为有人说我有一颗宝珠，你们大王想得到它。但我已经把那颗宝珠给弄丢了，燕王不相信我的话。今天你把我送到燕王那里，我就说你抢走了我的珠子，吞到了肚子里面。燕王一定会杀了你，剖开你的肚肠。要想得到君王的赏识，千万不可以用财物博他的欢心。我要是被杀死了，你的肠子也会一寸寸地被截断。”

守境的官吏又惊又怕，就把张丑放走了。

【人物】

张丑，齐国的大臣。关于他，《战国策》上只记载了几件事。

【释评】

张丑为了过关逃命，不知为什么，没有采用通常贿赂的手段（或许是逃得匆忙，没有带上足够的钱，或许是舍不得），而是对守关的官吏说了一通威胁的话。但他的威胁居然见了效，守境的官员居然放过了他。

张丑编造了一个谎言，他说燕王所以要捉他，是因为一颗丢了的宝珠。他威胁官员，把官员和自己拴在了一起。官员不愿为

他担什么风险，更害怕被他乱咬乱攀，不如放了他息事宁人。

张丑算得上机智。他现场发挥的本事很好，没有穿梆，就顺利过关了。他的这个计策尽管有些近乎于无赖，但为了逃命，也还可以原谅。

讽谏卷十一

讽，所以言不可言之言，谏不可谏之谏。谏不可拂其意，而宜恤其情。谏人者宜为人谋，不为己虑。

或激之勉之，以达其意。或讽之喻之，以示其谬。进而推之，以证其不可行也。谏不宜急而宜缓，言不宜直而宜曲。（此处残缺）

嬉笑之中蕴乎理，诙谐之中寓乎道。见君之过失而不谏，是轻君之危亡也。夫轻君之危亡者，忠臣不忍为也。（此后残缺）

本卷精要

◇讽谏来自于见识，深刻才能尖利。

◇劝谏不能忤逆对方的意愿，而是应该对之加以体谅。

◇劝谏的时机比劝谏的语言更重要。

◇劝谏，不宜急躁；和缓则成，刚直易失。

◇以铜为镜，可以正衣冠，以人为镜，可以明得失。

【原文】

讽,所以言不可言之言,谏不可谏之谏。

【译文】

含蓄的讽喻,用来说出不能说出的话,直爽地说出不能规劝的诤言。

【事典】东方朔巧谏汉武帝

汉武帝的乳母因为在宫外犯了法，被奏报武帝。武帝很生气,以为乳母仗着他的权势在外面胡作非为,就要严加惩处。乳母被关在狱中,很快就要行刑,又急又怕,就托人要东方朔去见她。

东方朔见到乳母,乳母流着泪说:

“皇上不讲情面，竟然要砍我的头。先生一定要向皇上求情,救我一命!”

东方朔说:

“朝中的人事,都是皇帝一人说了算,皇帝现在已经降下旨意,我说又有什么用?”

乳母拉住东方朔的衣角,不肯放手，一面哭，一面说:

“先生足智多谋,口才又好,有好多次,大臣们劝不了皇上,可先生一句话,就说服了皇上。现在就可怜可怜我吧。”

东方朔想了想,就说:

“这件事不是用言语所能说服的。你要是希望得救,就一定要在临赴刑场时频频回头看着皇帝,切不可说话,这样也许还有一线希望。”

临刑那天,武帝为了表示不忘旧恩,就命人把乳母带到宫中见最后一面。东方朔也被在武帝身旁赐坐。行刑的时间到了,士兵们押着乳母向刑场走去。乳母临行时,一步一回头,望着武帝。

东方朔大声叱责说：

“你看什么，老傻瓜？皇帝如今已经长大成人，难道还会靠你的乳活命吗？”

他又对卫兵说：

“快些把这个老不死的脑袋砍下来！”

“慢！”武帝站起身来，对卫兵说。“寡人差点做了件糊涂事。”

他走到乳母身边，亲自为她解开绑在身上的绳子，下旨赦免了她。

【人物】

汉武帝刘彻的出身颇为离奇。他的母亲王美人进宫前已经结婚，嫁给了金家做媳妇，还生有一个女儿。她的母亲强行将她从金家夺回，进献给皇太子，也就是后来的汉景帝。刘彻生于公元前156年，至141年登基，实际年龄只有十五岁。他在位五十四年，在中国历史上两千多年间是享国最长的君主。这纪录直到十八世纪才为清朝的康熙打破。

传说在武帝母亲怀孕时梦见了太阳钻入怀中，汉景帝听说，十分高兴，认为是个吉利的梦，预示着小孩子将来会有大作为。武帝即位后，治国思想采用了儒家的主张，开始加强中央集权，对付地方的豪强势力。他借口列侯所献酎金分量和成色不足，夺爵一百零六人，使诸侯王列侯的势力日益衰落。为了加强皇权，武帝在北军中设置了八校尉，又设期门、羽林军。他在裁抑丞相职权的同时，提拔许多贤良或上书言事的士人，让他们参与国家大事的决策。又把京畿七郡之外的郡国划分为十三州部，每州派部刺史一人，按六条问事，考察吏治。此外，还任用一批酷吏，打击各地的不法豪强，维护了正常的社会秩序。

即位不久，武帝就着手准备对匈奴发动大规模的军事进攻。

元朔二年，卫青击败匈奴，收复了河南地（今内蒙古河套地区）。元狩二年（前121年）春，霍去病俘获匈奴休屠王。同年夏，攻至祁连山。汉政府在河西地区先后置武威、酒泉、张掖、敦煌四郡。匈奴经过汉军几次打击，被迫远徙漠北，此后再无力进行严重骚扰。为了对匈奴发动攻势，汉武帝还派张骞出使西域，沟通了汉与西域各族之间的经常联系。对闽越、东瓯和南越的少数民族政权，武帝也利用他们的内部矛盾，分别加以征服，由汉政府直接管辖。同时，又在西南夷地区设置郡县。汉武帝还派兵从海陆两道攻入朝鲜，设置真番、临屯、乐浪、玄菟四郡。

为了解决国家财政困难，武帝实行盐铁官营和均输、平准等经济统制措施，并法定货币官铸，府库岁入因而大大充实。他颁布算缗、告缗令，以打击积货逐利的商贾。还着力治理黄河，使其几十年不再为患。由于武帝的重视，各地的水利事业也有比较大的发展，关中地区的漕渠、龙首渠、六辅渠和白渠等著名水利工程，对促进农业生产都起了重要作用。

作为雄才大略的政治家，汉武帝使国家政权得到了巩固，中国开始以一个高度文明和富强的国家闻名于世。

【释评】

东方朔在这里玩的是他的老花样，仍然是讽谏，但效果还不错。他骂奶妈的话其实句句刺向汉武帝。可能是他平时嘻皮笑脸惯了，而武帝又毕竟是明君，加上他说的在理，武帝就接受了他的劝谏。

当然，除了上面提到的因素，我们也别忘了其中最重要的一点，即东方朔暗中包含的意思（忘恩负义）代表了一般百姓和士人的想法，如果只是他一个人有这样的看法，武帝顶多不去追究他，却不会改变自己的决定。而东方朔也正是抓住了这一点，才敢于这样冒犯天颜。

【原文】

谏不可拂其意，而宜恤其情。谏人者宜为人谋，不为己虑。

【译文】

劝谏不能忤逆对方的意愿，而是应该对之加以体谅。劝谏别人，应该为对方考虑，而不是为自己打算。

【事典】狄仁杰智保大唐

武则天的晚年，在所有的朝臣中，最信任的就是狄仁杰了。凡有大事，都要与狄仁杰商量后才能做出决定。

狄仁杰精忠报国，为国家做了许多好事。他敢于在朝堂上与武则天据理力争，甚至当武则天大发雷霆时，他仍然神色不变，侃侃而谈。当然，武则天最终总是采纳他的建议。武则天信佛，有一次要造一尊大佛像，估计要费数百万两银子。国库无钱开销，武则天便下了一道诏书，让僧侣们每人每天节约一文钱襄助此事。狄仁杰说："工程是由人干的，不能靠鬼神；财物不是上天赐给的，而是土地生产的。虽说是让僧侣襄助，那也必转嫁到百姓身上。如今边境不太平，国家应少向百姓摊派，宽省民力。即使是国家出钱雇工，那么雇工一来，必然影响农业生产。再说，无论如何，政府也要有所耗费，否则佛像是建不成的，既费官钱，又耗民力，一旦边境有警，可就没钱支持边防了。"武则天觉得有理，建造佛像的事情就此作罢。

现在，武则天有一项重大的决策要同狄仁杰商议。这件事纠缠了她好久，她希望狄公能够帮她做出最后的决定。武则天自立为大周皇帝，现在她正在考虑立嗣问题。一些大臣希望立李氏子嗣为太子，而武则天的侄儿武承嗣和武三思也总是五次三番，托人游说武则天，希望立他们为太子。于是，武则天来到了相府，来征求狄公的意见。

"国老，朕想就立太子的事情与你商量一下。"武则天说。

"那么皇上心目中早已有了合适的人选吧？"狄公说。

"朕想立武三思为太子，你意下如何？"

听了武则天的话，狄仁杰沉思了半晌，对武则天说：

"陛下是武三思的姑姑，是庐陵王的母亲。您想想，是姑侄近呢，还是母子近？陛下立儿子为太子，千秋万岁后可以配享太庙；如果立侄儿为太子，我却从没有听说过有侄儿做天子，而附姑姑于太庙的。"

武则天沉默不语，过了一会儿，又说：

"这是朕自家的事，爱卿就不要参与了吧。"

狄仁杰正色说：

"陛下以四海为家，四海之内，还有什么事不是陛下的家事？君臣本是一体，君为元首，臣是股肱。况且，我又是宰相，有什么不能参与的呢？"

武则天叹了一口气，她终于想通了。第二天，她下诏立庐陵王李显为太子，并亲自把太子迎回到宫中。

【人物】

狄仁杰出生于官宦之家。通过明经科考试及第，出任汴州判佐。当时工部尚书阎立本为河南道黜陟使，狄仁杰被吏诬告，阎立本受理讯问，不仅弄清了事情的真相，而且发现狄仁杰是一个难得的人才，举荐他做了并州都督府法曹。

高宗时，狄仁杰升任大理丞，他刚正廉明，执法不阿，一年中判决了大量的积压案件，涉及到近两万人，无诉冤者，一时名声大振，成为朝野推崇备至的断案如神、摘奸除恶的青天。狄仁杰甚至敢于犯颜直谏。武卫大将军权善才误砍昭陵柏树，唐高宗大怒，命令将其处死。狄仁杰上奏说罪不当死，唐高宗疾言厉色地说："善才斫陵上树，是使我不孝，一定得杀他！"狄仁杰神色不

变，据法说理："犯言直谏，自古以为难。臣以为遇桀、纣则难，遇尧、舜则易。法不至死，而陛下杀了他，法律就不能取信于人，人们就不知该怎么做了！"最终使唐高宗改变了主意，赦免了权善才的死罪。

武则天垂拱二年（686 年），狄仁杰出任宁州（今甘肃宁县、正宁一带）刺史。宁州为各民族杂居之地，狄仁杰注意妥善处理少数民族与汉族的关系，郡人为他勒碑颂德。

狄仁杰官居宰相，被武承嗣认为将是他被立为皇嗣的障碍之一。武承嗣勾结酷吏来俊臣诬告狄仁杰等大臣谋反，将他们逮捕下狱。来俊臣逼迫狄仁杰承认"谋反"，狄仁杰当即服罪。来俊臣得到满意的口供，将狄仁杰等收监。狄仁杰拆被头帛书冤，藏在棉衣中，狄仁杰的儿子狄光远得到他的冤状，持书上告。武则天召狄仁杰等"谋反"的大臣当面询问："为什么承认谋反？"狄仁杰答道："当时不承认，早就死在酷刑下了。"武则天下令释放此案 7 人，狄仁杰被贬为彭泽令。

神功元年（697 年）十月，狄仁杰被武则天招回朝中，恢复了宰相职务。狄仁杰劝说武则天顺应民心，还政于庐陵王李显，并从母子亲情的角度从容地劝说她。最终，武则天感悟，听从了狄仁杰的意见，亲自迎接庐陵王李显回宫，立为皇嗣，唐祚得以维系。

作为一名精忠报国的宰相，狄仁杰很有知人之明，也常以举贤为意。一次，武则天让他举荐一名将相之才，狄仁杰向她推举了荆州长史张柬之。武则天将张柬之提升为洛州司马。过了几天，又让狄仁杰举荐将相之才，狄仁杰曰："前荐张柬之，尚未用也。"武则天答已经将他提升了。狄仁杰曰："臣所荐者可为宰相，非司马也。"由于狄仁杰的大力举荐，张柬之被武则天任命为秋官侍郎，最终升为宰相。后来，在狄仁杰死后的神龙元年（705 年），张柬之趁武则天病重，拥戴唐中宗复位，为匡复唐室

作出了巨大的贡献。狄仁杰举荐的官员，被委以重任之后，政风为之一变，朝中出现了一种刚正之气。以后，他们都成为唐代中兴名臣。

在狄仁杰为相的几年中，武则天对他极为倚重。她常称狄仁杰为“国老”而不叫他的名字。狄仁杰喜欢当廷争论，但武则天每次都屈意听从他。

久视元年（700年），狄仁杰病死，武则天哭着说“朝堂空了”。赠文昌右丞，谥曰文惠。唐中宗继位，追赠司空。唐睿宗又追封他为梁国公。

【释评】

狄大人说服武女皇，也是站在武皇的角度，并抓住了武皇的心理。

武则天的心理是什么？她拥有了世界上最强盛的国家，拥有了最大的荣耀和最高的权力，她还会要些什么？

她要的是名，是千秋万代的景仰。她的墓碑上没有刻字，似乎是不以对她的评价为意，但事实上却正好说明了她在意，极为在意，才最终做出这种举动来。

帝王生前荣华富贵，死后也要受到祭祀。武则天要立武三思为太子，也正是考虑到他们都姓武。我武氏的天下，当然要传给姓武的了。但狄仁杰打破了她的这种不切实际的想法：从来没有见到过皇帝祭祠过自己的姑姑；而且就血缘上讲，儿子要比侄子近得多。把权力交给最近的人和保证受到祭祀，这两点最为关键，正是此刻武则天最为关切的，指出利害，莫过于从这两点入手了。

但狄大人真的是为武则天着想吗？未必。他关心的是李唐，是国家的利益。但他却避开了这一点，而从武则天的切身利害入手，既达到了目的，又看上去是在为武皇帝着想。武则天如此聪

明，不会看不出来，但他说的两点也确实有道理，也只有接受的份了。要是这件事落到那些腐儒们的手中，不知要闹出什么事来。武则天看重狄仁杰，不是没有道理。

【原文】

或激之勉之，以达其意。

【译文】

或者是激励劝勉，来表达用意。

【事典】晏婴讽谏救人

晏婴踏进宫门，看到大家的神色都很紧张，就知道一定出了什么事情。

晏婴心里很清楚，作为一国之君，景公的性格暴烈，又爱喝酒，喝了酒常常会发脾气，很多人都被他刖了足。他问左右，果然是一个人不小心惹景公发了怒，景公盛怒之下，命令手下将这个人的四肢分解。他担心大臣们劝谏，罗里罗索地没个完，就同时下令，有敢于劝谏的，斩首。

这样一来，大家都默不做声了。看见晏婴来，都不由得松了一口气。那个犯了过失的人的眼中也闪过一丝希望：在齐国，景公唯一敬重的，就只有晏婴了。也只有晏婴，才能说服得了景公。

晏婴不慌不忙，走向前去，问明了缘由。大家以为他要开始劝谏大王了，谁知他却淡淡说了一句：

“果然该杀！”

大家暗中长长叹息，连晏大夫都这样说，这个人铁定没救了。但一个人被当众肢解四肢，又实在太残忍了。他们不敢看，却也无法走开。

这时，刀斧已准备好了，只等着行刑。

晏婴走到那个人的前面，那个人脸色苍白，目光呆滞，一句话也说不出来。晏婴从一个刀斧手的手中抢过一把刀，另一只手持着那个人的头，两目炯炯，仰着脸问景公：

“大王，请告诉我，古时候贤明圣哲的君主肢解人，是从哪里开始下刀？”

景公幡然醒悟，他离开座位，下令说：

“放了他吧。”

然后走到晏婴面前，对晏婴说：

“刚才都是寡人的错，多谢你提醒了我！”

【人物】

齐景公是春秋时齐国国君，名杵臼。齐庄公的异母兄弟。公元前 547－前 490 年在位。大夫崔杼杀庄公后，立他为君。庆封为左相，崔杼为右相。崔杼有家乱，庆封乘机除掉了他，于是庆封专权。不久庆封又被陈、鲍、栾、高四族所逐。景公在位时好治宫室，自赋重刑，庶民的生产物要被剥夺三分之二，许多人被处刖足之刑。大夫晏婴常从旁讽谏。齐景公爱喝酒，连喝七天七夜不停止。大臣弦章上谏说：“君王已经连喝七天七夜了，请您以国事为重，赶快戒酒；否则就请先赐我死吧。”晏婴来觐见齐景公，齐景公向他诉苦：“弦章劝我戒酒，要不然就赐死他；我如果听他的话，以后恐怕就得不到喝酒的乐趣了；不听的话，他又不想活，这可怎么办才好？”晏子听了便说：“弦章遇到您这样宽厚的国君，真是幸运啊！如果遇到夏桀、殷纣王，不是早就没命了吗？”于是齐景公果真戒酒了。

【释评】

刘向在《说苑》中指出，谏有五种方法，“一曰正谏，二曰降谏，三曰忠谏，四曰戆谏，五曰讽谏。”晏婴老先生的谏法应该归

到讽谏中去。

讽谏，顾名思义，大约不是正面提出意见，而是巧妙地通过其他方法进行讽喻，让君王知道自己做得不对，进而纠正自己的错误。晏婴先生并没有对景公的做法提出任何不同意见，而是绕了个大弯子，搬出了古代的贤君来，暗中同景公的行为方式加以对照。这样就一下子提醒了景公。

正谏是那些忠臣们爱做的，除非对方是明主，否则效果都不好。有时不但说服不了君主，还会把他们逼到了一个极端。这方面的例子远的近的都有，这里就不多说了。

【原文】

或讽之喻之，以示其谬。

【译文】

或讽谏和劝谕，来说明对方的失误。

【事典】 郑涉智劝刘玄佐

唐代名将刘玄佐镇守河南时，一次因为听信了谗言而大发雷霆，下令要将军将翟行恭斩首。军令如山，加上刘将军平素八面威风，下面的人没有一个敢去为翟行恭求情，只好暗自着急。

处士郑涉，说话一向诙谐隐晦，听说这件事后，他就去见刘将军。一见面，就说：

“将军，我有件事要来求你。”

刘玄佐没有答话，只是用鼻子重重地哼了一声。

郑涉却说：

“这件事很容易，并不会使将军为难的。我听说将军要杀死翟行恭，到时候可一定要让我见见死尸。”

刘玄佐本以为他是来为翟行恭求情的，没有想到他会说出

这种话来，又吃惊，又奇怪，就问：

“为什么？”

郑涉一本正经地说：

“过去从书上读到过，说是蒙冤而死的人，死后脸上会有异象。我活了这么久，还没有见到过。因此想借此机会看一下。”

刘玄佐听了，哈哈大笑，于是下令放了翟行恭。

【人物】

刘玄佐原名叫刘洽，唐代大将。他小的时候放荡不羁，后来当县里的捕快，因为犯法，就逃走加入到军中。他颇有军事才能，很快就被任命为宋州刺史，后又加兼御史中丞、亳颍节度使。

玄佐屡立战功，后来被唐德宗加封为汴宋节度使。又授本管及陈州诸军行营都统，赐名玄佐。这一年又拜泾原四镇北庭等道兵马副元帅，检校司空，益封八百户。

刘玄佐性豪侈，轻财重义，厚赏军士，但滋扰百姓。后来变得骄恣，杀死了很多将帅。

他位高权重，堪称显贵。但他的母亲依然每月织一匹粗绸，用来表示没有忘记过去所过的清苦生活。刘母每次看到刘玄佐在署衙处理政务，那些郡、县的官吏们，诚惶诚恐地走在阶下，回去后必定劝谕儿子：“我一看到下属向长官陈述公务时那种谦卑恭敬的样子，就不由得感到慌恐不安。就想到你父亲在本县担任小吏时，经常由于敬畏长官恐惧得直流冷汗。现在你坐在厅堂的书案后边，像当年你父亲的长官那样对待下属，怎么能心安理得呢？”刘玄佐在任宰相期间，家乡的亲朋故旧，因为离京城很近，许多人都来投靠他。他不想因为私人关系而提升这些人为将校，又不好将他们安置在地位低下的卒伍中。于是，都安排为将官的僚属。这些职务也授予红色袍服、银鱼袋。从外表看你荣耀，实际都是无职无权的散官冗员。

【释评】

人在气头上，不能戗着说，哪怕你再有道理。还是那位郑处士做得对，先提出个怪异的要求，弄得刘大将军也好奇起来，把他吊足了胃口，再暗示对方实在有些冤，于是，一切问题都在笑声中解决了。

试想，如果郑处士直接为那位军将喊冤，就得拿出证据来，问题就会越弄越复杂。而这位郑处士置身事外，我想也不一定能够拿出充足的证据的。这还是往好里说。如果惹得刘将军发火，把他一块斩了也未可知。当然，现在的问题是，人们遇事都绕着走，像这样肯为别人说话的人是越来越少了。

【原文】

进而推之，以证其不可行也。

【译文】

按对方的思路推进，来证明对方主张的不可行。

【事典】 简雍笑语除弊法

刘备登基做了皇帝，一心要使国富民强，好匡复汉室，统一天下。这一年天旱，担心百姓的粮食不足，刘备就下诏禁止私人用粮食酿酒。官吏们只要从百姓家中搜出造酒的工具，就要依法惩处。

简雍是刘备从小的朋友，多年来一同患难。这天，他陪刘备一同出游，在路上看到一队士兵押着几个人走了过来。简雍自言自语地说：

“诸葛丞相治蜀，路不拾遗，夜不闭户，这些人不知犯了什么罪？”

于是他叫住士兵，问是怎么回事。

士兵说：

“回大人，在他们的家中发现了造酒的工具，因此押回去处罚。”

简雍点点头，没有说什么。过了一会儿，看见一男一女在一条路上走，简雍就大叫：

“来人，快抓住他们！”

刘备一头雾水：

“人家好好地走路，为什么要抓人家？”

简雍说：

“主公，抓他们是有道理的，他们犯了罪嘛！”

刘备更加奇怪了：

“我真让你弄糊涂了，他们犯的是什么罪？”

简雍理直气壮：

“他们犯的是通奸罪！”

刘备生气地说：

“人家走路，你凭什么说人家通奸？”

简雍一本正经地说：

“因为他们已经备具了通奸的工具呀！”

刘备哈哈大笑，马上下令，不许再滥用刑罚。

【人物】

简雍在年轻时认识了刘备，因此与刘备一同打天下。

刘备投奔荆州的时候，简雍、糜竺、孙干同为从事中郎，常为刘备的座上客，或担任使者的任务。刘备入蜀后，刘璋见到简雍的时候，非常喜爱简雍这号人物。之后刘备围攻成都时，派遣简雍去游说刘璋投降，刘璋经过一番考虑后，就和简雍一同坐车，出城归降。刘备因此拜简雍为昭德将军。

简雍为人喜好谈天说地，议论时势。他性格高傲，放纵不拘，

即使和刘备说话时也举止不很严肃。刘备因此封其为昭德将军，主要负责劝谏刘备。

【释评】

从这个故事看，简雍这个人有趣得很。他套用了刘先主的逻辑，把事情引入了荒谬，使刘先主心服口服，既成功地劝谏，又逗得他开心，这样的事情真是办得漂亮。

给上级领导提意见，真的不必上个洋洋万言书，言辞激烈地指责对方，最好是就事论事，不要情绪化。因为这不是智者所为，当然，除非你有忠臣情结，则又当别论。

【原文】

谏不宜急而宜缓，言不宜直而宜曲。

【译文】

劝谏，不宜急躁，而应该和缓，话不宜太直，而应该委婉。

【事典】 魏征尽忠谏昭陵

在古代，帝王在世的时候就要造建陵寝，以备自己千秋万岁后享用，并为后世所供奉、祭祀。

唐高祖的陵寝叫献陵，唐太宗的陵寝叫昭陵。

昭陵修好后，太宗的皇后先他葬在那里。

长孙皇后十三岁时就嫁给了太宗，只活到三十六岁就去世了。她为人非常贤德，喜好读书，生性俭约。当了皇后，她就要太宗不要让她的家里人在朝为官。她说，妾既然托身紫宫，尊贵已极，不愿兄弟子侄布列朝廷。她要太宗接受汉朝吕、霍家族的教训。当太宗非要她的哥哥长孙无忌做宰相时，她暗中要哥哥一定要辞掉这个官位。

皇后博得了所有人的敬重。她年纪轻轻就死去，让朝野都感到悲痛。她被安葬在昭陵后，太宗就在苑中建起层观，以便观望昭陵。

这天，太宗正在向昭陵眺望，恰好魏征有事来奏。太宗就拉魏征来到观上，要他也一同看。魏征仔细看后说：

“臣老眼昏花，看不见啊。”

太宗就把昭陵指给他看。

魏征说：

“这是昭陵吗？”

太宗说：

“是。”

魏征说：

“噢，臣以为皇上在观望献陵呢。若是知道在观望昭陵，那臣早就看到了。”

太宗顿时醒悟，泪流满面，于是下令拆毁了层观。

【人物】

魏征是唐代著名政治家，以直言敢谏著称。他从小失去了父母，家境贫寒，但喜欢读书。隋末群雄纷起，他先是投奔瓦岗寨的李密，后来又跟着李密入关降唐，成了太子建成的属下。太子和李世民争夺权位，他曾经劝说建成及早动手，除掉李世民，但没有被采纳。玄武门之变后，李世民器重他的胆识，不但没有杀他，反而加以任用。魏征深深感激太宗的知遇之恩，从此知无不言，言无不尽，对朝廷的事情发表自己的见解。他曾经对唐太宗说过这样的明言：“兼听则明，偏听则暗”；“水可以载舟，也可以覆舟”，使太宗深为折服。

唐太宗对魏征既敬又畏。一次，太宗要去秦岭打猎，行装都准备好了，却迟迟没有动身。后来魏征问起这件事，太宗笑着回

答，当初确有这个想法，但是怕你说三道四，就没有去。太宗喜欢鹞鹰，一次得到一只，非常喜欢。正在玩赏时，魏征进来奏事。太宗忙把鹞鹰揣在了怀里。但那天魏征的事情多，说了很久才走。他走后，鹞鹰已经闷死了。

有时唐太宗也对魏征的谏诤感到不满。他曾回宫后愤愤地说，总有一天我要杀了这个乡巴佬。长孙皇后听了这话，就穿上朝服，为有这样的贤臣而向太宗祝贺，使太宗释然于怀。

魏征死后，太宗哭道，以铜为镜，可以正衣冠，以人为镜，可以明得失。现在魏征死了，我失去了一面镜子。正是因为有了魏征这样的直言敢谏的大臣，又有唐太宗这样肯于听取不同意见的明君，于是才会有历史上的贞观盛世。

【释评】

魏征长于诤谏，因为一方面是性格使然，另一方面，他摸准了唐太宗英明过人，如果你说得对，他自然会采纳了，至少不会把你打成反党。

但从这个故事中，我们也看到了魏征狡猾的一面。望望自己的陵寝，到底是人之常情，何况自己的夫人还葬在那里。但身为一国之君，应该首先考虑到江山社稷，然后是孝道，老是望着自己的陵墓总不太好，于是他也学着古人，来了一把讽谏。不然，为了一点小事，就泪流满面、一本正经地说这说那，不让人烦才怪。那样，魏征也就不再是魏征了。

【原文】

嬉笑之中蕴乎理，诙谐之中寓乎道。见君之过失而不谏，是轻君之危亡也。夫轻君之危亡者，忠臣不忍为也。

【译文】

在嬉笑中间蕴含着理性，在诙谐中间包含着道义。看到君主的过失而不去劝谏，就是轻视君主的危亡，忠臣不忍心这样做。

【事典】优旃笑语藏玄机

秦朝的优旃擅长说笑话，但他说的笑话都含有一定的道理。一次，秦始皇想要建一个从函谷关到陈仓县的饲养动物的大园子。优旃说：

“这个想法很好，多放些野兽在园子里，敌人如果从东方来，就让麋鹿用犄角把他们顶回去。”

秦始皇大笑，于是打消了建园子的念头。

秦二世即位以后，想要给城墙刷上油漆。优旃又说：

“好！虽然老百姓会因此而加重负担，但是这件事大有好处，将城墙刷上油漆，宽广而平滑，敌人来了爬不上去，应该马上就办，这是件很容易的事情。”

秦二世讪讪地放弃了这个计划。

优旃侍候秦始皇站在大殿上。秦朝的法律严明，没有命令，卫士们不允许随便移动脚步。当时天气寒冷，正下着大雨，武士们披着铠甲站在院子里。优旃想要解救他们，便同他们开玩笑说：

“喂，披铠甲的汉子，你虽然长得高大，但是却在雨中站着，我虽然长得矮小，却在殿上不致于被雨淋湿。”

秦始皇听到了，便命令武士们转移到屋檐下面。

【人物】

优旃，乐人，是个侏儒，由于善长讲笑话，从秦始皇到秦二世，都常召他进宫。他常常用笑话对君主进行讽谏，而他们对他的讽喻也大都能够接受。秦亡后，他投归了汉朝，过了几年就去

世了。

【释评】

优旃劝谏的方法真的是很好玩。他不是呛着你说，一口一个不行，一口一个行不通，而是顺着你的思路往前走。只不过他走得很远，让你看到了你的计划的前景到底是怎么个样子。

比如，秦始皇贪大求"洋"，要修建一个很大很大的动物园。这里面很有创意，当代的野生动物园大约就是这个样子。我们的秦朝老祖宗早在二千多年前就想到了，说一切在中国都是古已有之，看来也真的不是一句虚言。但那时候生产力水平不高，百姓的生活也不富足，修建动物园劳民伤财，看动物又不能当饭吃。于是优旃小矮人就说了，这样好，里面多放些动物，来了敌人，就可以用角把他们顶回去。这想法当然是异想天开，却让秦始皇看到了自己的想法的不切实际，就放弃了。

二世和他爸爸相比，在雄才大略上没法相提并论，在情趣和品位上也差得多。他居然想到了要在城墙上刷上油漆。他以为这样会很雄伟，很漂亮，这就有些像前些年在时兴楼房外部镶上瓷砖或是用茶色玻璃一样，俗得可以。幸好优旃推断说，城墙又光又滑，敌人来了也爬不上来。于是打消了二世的主意。

优旃的讽刺实在是很尖刻，但他的工作性质就是这样讲些有刺激性的笑话，因此他不会受到惩罚。要做到优旃的这个样子也真的不容易：必须有远见，他的讽刺来自于他的见识，来自他对事物本质深刻的把握。深刻才能做到尖刻。

中伤卷十二

天下之至毒莫过于谗。谗犹利器，一言之巧，犹胜万马千军。（此处缺14字）谗者，小人之故伎。口变滔素，权移马鹿。逞口舌之利剑，毁万世之基业。

（此处缺26字）或诬之以虚，加之以实，置其于不义；或构之以实，诱之以过，陷其于不忠。宜乎不着痕迹，欲抑而先扬，似褒而实贬。

随口毁誉，浮石沈木。奸邪相抑，以直为曲。故人主之患在于信谗，信谗则制于人，宜明察之。然此事虽君子亦不免也。苟存江山社稷于心，而行小人之事，可乎？小人之智，亦可谋国。尽忠事上，虽谗犹可。然君子行小人之事，亦近小人，宜慎之。

本卷精要

◇谗言就像利器，一句巧语，就会胜过千军万马。

◇伪装和陷害，是小人进谗的不二法门。

◇谗言与中伤虽只能得逞于一时，却能给被中伤者造成一生的危害。

◇诋毁可以使石头浮在水面，而木头沉入水底。

◇流言往往比事实还要近乎情理，因此能杀人于无形。

◇制止流言的办法是找出流言的目的所在，而后使其无隙可乘，流言就会自动停止。

【原文】

天下之至毒莫过于谗。谗犹利器，一言之巧，犹胜万马千军。

【译文】

天下最为恶毒的没有超过进谗的了。谗言就像利器，一句巧语，就会胜过千军万马。

【事典】郑袖巧智谗美人

魏国的国君送给楚怀王一个美女，怀王对她宠幸极了，每天下朝，都先要见到那位美人，然后才能做其他的事情。美人不在身边，怀王就总感到少了些什么，闷闷不乐。

怀王的夫人郑袖，心机深沉。她担心怀王迷恋新人，会让自己失宠不说，弄不好，可能连夫人的位置都保不住。假如有一天，那个美人对大王说，大王，我想当夫人，大人一时高兴，说不定真的会让她对自己取而代之。就算那个美人不想这样，也难保她周围的人不贪图富贵荣华，唆使她这样做。这样的事情她听得多了。她深知，即使在后宫中，世道的莫测和人心的险恶，一点也并不比外面差。

她决定除去这个隐患。

但她非但没有为难那位美人，反而对她比怀王还要好。美人喜欢穿什么，她就叫人去做；美人喜欢玩什么，她就叫人去买。房间和家具，也都挑选美人最喜欢的安置。美人很满意，大王更高兴：

"女人靠美色取悦丈夫，嫉妒也是人之常情。现在郑袖知道寡人喜欢这位新人，喜欢她甚至超过了寡人，这真是孝子侍候双亲，忠臣事奉君主的行为呀！"

得到了不妒的美名，又取得了美人的信任，她与美人过从更加密切了，简直无话不谈。一天，她对美人说：

“你知道，大王爱你，是因为你长得美。但大王不太喜欢你的鼻子。”

“姐姐，那我该怎么办呢？”美人问。

郑袖想了想，说：

“人嘛，应该多露出美的地方，掩盖住丑的部位。你见到大王，掩住鼻子就好了。”

于是，美人见到怀王，就用手遮住自己的鼻子。

怀王对郑袖说：

“奇怪，怎么新人一见到寡人，总是用手捂住鼻子？”

郑袖说：

“我倒是知道原因。不过大王还是不听为好。”

怀王说：

“说嘛，难听的话，也要说出来。”

郑袖犹豫再三，终于说：

“她好象是嫌大王身上有味。”

怀王大怒：

“这个泼妇！”

于是，他命令手下割掉了新人的鼻子。

【人物】

郑袖是楚国的美人，被楚怀王所宠爱。屈原的一系列政治主张的提出，在楚宫内外产生了巨大的影响。老百姓拍手叫好，却引起了旧贵族势力的一片恐慌。因为屈原的政治主张特别是改革主张，跟楚国早年的改革家吴起有许多共同之处，对旧贵族势力显然不利，对楚国内部的亲秦派更是一个沉重的打击。这两股势力的代表人物是令尹子椒、南后郑袖、上官大夫靳尚和稍后的公子子兰。他们结成死党，在怀王面前说屈原的坏话，用恶语中伤屈原。怀王经不起郑袖、靳尚一伙的挑唆，一气之下疏远了屈

原，撤掉屈原左徒职务，任命他掌管王族三姓（昭、屈、景）事务，不让他参与国家大事。

楚怀王十六年，秦相张仪入楚，用重金通过靳尚贿赂郑袖，怂恿怀王断绝了与齐国的外交关系。楚、齐关系破裂，六国联盟瓦解。怀王受了张仪的欺骗，几次兴兵伐秦，都大败而回，只得再度用屈原出使齐国，修复楚、齐关系。

【释评】

郑袖能够在历史上留下名字，不仅是因为她美貌，更主要的是由于她的歹毒。君主们以玩弄女性为乐事，女人们身在深宫，处于被奴役的地位。她们只有得到了君王的欢心，才会得到某种尊重和权利。因此，后宫争宠就不是什么意料之外的事了。

从某些方面看，郑袖也多少令人同情。她本来被楚王宠爱，但由于来了新人，她就被像一件穿旧的衣服一样被抛在了一边。她唯一的出路也只能是除掉新人，加固楚王对她的宠爱。她做得十分巧妙。

郑袖的歹毒有着一整套计划，而不是一时冲动的结果。要实行这一计划，既要得到美人的信任，也要在大王面前留下不妒的好印象。不然，她进谗也好，设置圈套也好，人们就不会相信。这一点十分重要。

【原文】

谗者，小人之故伎。口变淄素，权移马鹿。逞口舌之利剑，毁万世之基业。

【译文】

中伤，是小人常用的伎俩。用嘴就可以改变黑色和白色，可以指鹿为马。用口舌的利剑，可以毁掉万世的基业。

【事典】骊姬设计害太子

晋武公死后，他的儿子诡诸当了晋国的国君，就是晋献公。

献公五年，在征讨骊戎的时候，他得到了骊姬姐妹。姐妹两人漂亮可人，献公十分宠爱她们。

过了几年，骊姬生下了奚齐。晋献公爱屋及乌，就想把太子废掉，立奚奇为太子。于是他就说：

“曲沃是我先祖宗庙所在的地方，蒲地靠近秦国，屈地邻近翟国。那里没有我的儿子们看守，我放心不下。”

他下令太子申生去了曲沃，公子重耳到了蒲地，公子夷吾到了屈地。献公一共八个儿子，这三个是其中最贤能的。献公得到了骊姬，就和这几个儿子疏远了。

献公私底下对骊姬说：

“我要废掉太子，让奚齐代替。”

骊姬流泪说：

“太子被立，诸侯都知道了，而他几次带兵打仗，老百姓都拥戴他。怎么能因为贱妾的缘故废掉太子而立庶呢？您要是这样，我就自杀。”

骊姬是个极有心计的人。她所做的一切事情就是让自己的儿子继承王位。她夸奖太子，不愿废掉太子，是因为担心自己的儿子太小，羽翼未丰，而申生威望很高，废掉他会受到大臣们的反对。她知道，要让奚齐安安稳稳坐上国君的宝座，就得下决心把奚齐继位道路上的一切障碍彻底除掉。

一天，骊姬派人告诉太子：

“国君梦见齐姜了，太子快些替国君祭奠她。”

齐姜是齐桓公的女儿，她美丽贤良，但生下太子申不久就死了。

于是太子申就祭奠了母亲，并向献公献上了很多好吃的。正好献公出去打猎，骊姬就在里面下了毒。献公打猎回来，下人把

申生送来的美味拿上来，献公刚要吃，骊姬在一旁劝阻说：

“这些东西远道而来，应该先试一试。”

于是，把东西倒在地上，地上起了变化；给狗吃，狗被毒死；给小臣尝，小臣也死去。

骊姬哭着说：

“太子怎么忍心！为了当国君，连父亲都要杀死，何况别人了。太子这样做，不过是因为妾和奚齐的关系。我和奚齐愿意到别的国家去。早先您要废了他，我不同意，现在看，我真是错了。”

太子听说，就逃到了新城，后来又在那里自杀。骊姬又对晋献公说，下毒的事公子重耳和夷吾也都知道。两个人一开始还为申生喊冤，后来看到自己都被牵连进去了，惊恐之下，就逃到了别的国家。

【人物】

晋献公，名诡诸，娶于贾，没有生子。又娶齐姜，生秦穆夫人及太子申生，又娶二女于戎，生下了重耳和夷吾。在讨伐骊戎时，又得到了骊姬。后杀申生，赶走重耳和夷吾，并让荀息做奚齐的太傅，从而乱晋。他在位二十六年，灭掉了虞、虢等一些小国。

【释评】

骊姬想要亲生的儿子成为太子，本来很容易达到目的。因为晋献公自己就有这个打算。但当献公提出这个想法时，她却哭着拒绝。这说明这个女人是何等的工于心计，因为她一方面不想背个恶名，另一方面她也知道，太子和其他王子也不会服气。一旦献公死去，那些大权在握的王子们哪能把她们母子放在眼里，还不是我为鱼肉，人为刀俎。因此，从长远计，她必须斩草除根。

伪装和陷害，是进谗陷害的不二法门。骊姬深谙此道，她做

得也算是成功，使申生自杀，重耳逃到了国外。但她忘了一点，就是害人者必自害。后来她们母子的下场很惨，说明了靠不正当的手段只能得逞于一时，却不会得逞于永久。

【原文】

或诬之以虚，加之以实，置其于不义；

【译文】

或者用不实之辞加以诬陷，弄假成真，把对方放在不义的境地；

【事典】甘茂诬言保相位

秦国的相国甘茂最近心神不定。平时对他信任的秦王，开始对他疏远起来，转而喜欢起将军公孙衍。据甘茂得到的消息，大王近来常和公孙衍私下交谈，而把他这位堂堂相国晒在一边。

更坏的消息还在后面。甘茂的手下又听到了一个令人震惊的消息：大王曾对公孙衍说过，寡人要立你为相。

这个消息传到甘茂的耳中，甘茂想了半日，就去拜见秦王。

秦王见了甘茂，冷冷地说：

“相国来见寡人，有什么事情？”

甘茂躬身说：

“微臣是来向大王道贺的。”

“道贺？怎么了？”秦王不解地问。

“道贺大王得了一位贤能的相国。”

甘茂的态度仍然恭谨。

秦王吃了一惊，忙说：

“寡人把国事交托给了你，哪里还有什么相国？”

甘茂不慌不忙地说：

"大王不是想任公孙衍为相国吗？"

秦王支吾说：

"哪有的事儿。你是听谁说的？"

甘茂稍停片刻：

"是吗？不过臣可是听公孙大人亲口说的呀！"

秦王很生气，这么重要的事情都能泄露出来，这种人怎么能够信任？于是，他很快就找了个理由把公孙衍放逐了。

【人物】

甘茂，战国时秦国下蔡人。武王时为左丞相，武王对周室有野心，他就攻下了韩国的宜阳，于是武王到了周国。秦昭王时他亡命到齐国。

【释评】

甘茂听到秦王要用公孙衍代替自己为相的消息，既没有闹情绪，也没有去四处活动，保全自己的位置，而是径直采取了最简洁的方式，去找秦王。

见到了秦王，他没有更多地周旋，而是直接了当地揭出了这件事，当然，他是以道贺的形式说出的。出其不意，这让秦王非常尴尬，因为没有过错而撤换丞相到底有些说不过去。但当听到甘茂说出这是公孙衍告诉他的，就失去了对公孙衍的信任。

甘茂就是这样用他得到的机密消息使秦王尴尬，然后再嫁祸给公孙衍。国君身边的重臣最忌口风不严，把国君说的话随便透露出去，就是对国君的不忠。于是，公孙衍在毫不知情的情况下，就被别人给踹出了局。

【原文】

或构之以实，诱之以过，陷其于不忠。

【译文】

或者用事实来陷害，诱使对方犯错，让他陷在不忠的处境。

【事典】吕夷简设计除异己

吕夷简是宋仁宗时宰相。他有才干，但喜欢玩弄权术。一方面，他为国家做了一些好事，另一方面，为了保住权势，他也在竭力排斥异己。

京兆府的雷简夫，隐居在家，不出来做官。枢密副使杜衍向皇帝推荐他，被皇帝召见。他谈论起边防的事情来，很有见地，皇上很高兴，就想重用他。吕夷简却对皇上说：

"有口才的人，做起事来未必能行。还是先试试再说吧。"

于是给他一个小官，发落到外地去了。

枢密副使任布，和吕夷简宰相见解不太一样，曾多次发生冲突。吕夷简很讨厌他，就想罢他的官。

但任布为官严谨，除了能力略差些外，一时找不出太大的过错。但这难不倒吕大宰相。经过一番了解，他知道任布的儿子任逊，为人狂妄无知，就计上心来。

他找到任逊，称赞他年轻有为，敢于仗义执言，又对他说：

"国家兴亡，匹夫有责。现在国家太平，没仗可打，要立功，就只有立言了。"

任逊听了，十分高兴，以为遇到了真正能够赏识自己的人，就说：

"宰相大人说的是。我要上书言事，为国家尽一份力量。"

吕夷简赞赏地说：

"好啊。我们这些执政大臣，都难免有错。你出以公心，尽管参奏。如果你真的有所建树，我会推荐你做谏官的。"

于是任逊回去后就写了一份奏书，指出执政者的错误，里面也提到了父亲任布缺少才干。奏书到了枢密处，任布见儿子在胡

说八道，又惊又怕，就悄悄把这份奏书压下了。

过了几天，吕大人又催任逊上书言事，任逊又上书，指责有人扣下了他的奏书。

皇上看了任逊的上书，就查问起这件事。任布无奈，只好向皇上承认是自己压下的。

皇上很生气，任布就解释说：

"臣的儿子从少就精神不太正常，他的话荒谬不经，我担心他侮辱了朝廷，所以才不敢拿出来。"

但无论如何，擅自扣压给皇帝的奏书，是一个错误。一位侍御史就上疏弹劾任布。这下子任布无处可逃，被贬了官，离开了京城。

任逊自己还留在京城，指望着吕夷简能给自己一个谏官当当，但没几天，吕宰相就找到一个借口，把他罢免了。他只好两手空空，投奔父亲去了。

【人物】

任布，字应之。曾上疏朝廷，请求加强边防，引起宋真宗的注意。官做到枢密副使。他为人简朴，在政事上没有什么建树。后来被贬，改任蔡州太守。

【释评】

吕夷简挑动任布的儿子上疏言政，目的是让他在枢密处的老子给扣下。果然，任布上了当，他几次扣下儿子的上奏，就等于把绳子套在了自己的脖子上。吕夷简整人的招术果然是妙不可言，只是卑劣了点。

【原文】

宜乎不着痕迹，欲抑而先扬，似褒而实贬。

【译文】

中伤应该不露痕迹，想要贬，就要先扬，看上去是赞美，其实是贬损。

【事典】 姚崇巧贬魏知古

魏知古功劳、地位、身望与做宰相的姚崇不相上下。他原是姚崇所引荐，后来与姚崇并列相位，姚崇渐渐有些瞧不起他，就把他排挤到东都洛阳去专管那里的吏部事务。

魏知古心里很不满。而姚崇有两个儿子在东都做官，知道魏知古是自己父亲提拔过的，就走魏知古的后门，谋取私利。魏知古到长安时，把姚崇儿子们的所作所为，都报告给玄宗。

一天，玄宗与姚崇闲谈，顺便问：

“你的儿子才能与品德怎样？现在做什么官？”

姚崇十分机敏，一下子就猜透玄宗的话中有话，就主动答道：

“我有三个儿子，两个在东都，为人贪欲而又不谨慎，必定会走魏知古的门路，不过我还没有来得及问他们。”

玄宗原以为姚崇要隐瞒儿子的劣行，听了姚崇道出真情，很高兴。他又问姚崇他是怎么知道的。姚崇说：

“在魏知古没有发达时，我提拔过他；我的儿子蠢得很，以为魏知古必定因为感激我而容忍他们为非作歹，才去走他的门路。”

玄宗听了，认为姚崇为人正直，而轻视魏知古，觉得魏知古有负于姚崇，要罢他的官。姚崇又请求玄宗说：

“我的儿子胡闹，犯了法，陛下赦免他们的罪已是万幸，是因为这件事而罢魏知古的官，天下必定以为陛下出于对我的私人感情而这样做，这就会连累到陛下的声誉。”

玄宗认为他说得对，但还是把魏知古降为工部尚书。

【人物】

魏知古，进士出身，以著作郎修国史，睿宗时曾任黄门侍郎。他为人方正，有雅才。曾上书谏修金仙玉真观。后为侍中，被封为梁国公。窦怀贞等人密谋反叛，被魏知古揭发，窦怀贞等人被杀。后来魏知古因为与姚崇不和，被罢除政事。

【释评】

姚崇善于玩弄权术。他排挤魏知古，当魏知古出于对他不满，举报他儿子的不法行为时，他巧妙地扭转了局势，把天秤转到了自己一边来。

首先，姚大人很敏锐，当皇帝有意无意地问起自己的儿子时，他就意识到皇帝知道了这件事。如果隐瞒，有百害而无一利，还不如全盘托出。但高明之处还不在这里，而是他说是魏知古为了感恩，才纵容他的儿子们。这就等于告诉皇上：一，他过去对魏知古有恩，提拔过他；二，他的儿子们为非作歹，不是自己管教不严，而是魏知古纵容的结果。姚崇在这里没有提到魏知古挟嫌报复，愈发让皇上感到是魏知古不对，是恩将仇报。但当皇上要罢魏知古的官时，姚崇又故做好人，为魏知古说话，更加显得魏知古的卑劣。姚崇能一直在仕途顺利，真是不是仅凭运气。

【原文】

随口毁誉，浮石沈木。奸邪相抑，以直为曲。故人主之患在于信谗，信谗则制于人，宜明察之。

【译文】

随意地用嘴来诋毁来赞誉，可以使石头浮在水面，而木头沉入水底。奸人们的谗言，把直的会说成曲的。所以人主的问题在于相信谗言，相信了谗言，就会受制于奸人。应当加以明察。

【事典】卢杞设计害忠良

卢杞相貌奇丑，脸面发蓝，人们称这是鬼色。他穿衣吃饭都很随便，毫不讲究。但他口才极好，能言善辩，又善于体察别人的心思，凭着一张利嘴，求恩固宠，谗害别人，成为历史上有名的奸相。

颜真卿在平定安禄山叛乱时，是立下了大功的。当时安禄山的叛军所到之处，各处城池不是望风溃逃就是打出了降旗，惟独平原郡在颜真卿的主持下，屹立如山，大大地鼓舞了唐朝军民的士气。颜真卿性情正直刚烈，与像卢杞这样的奸佞之人自然水火难容。卢杞很忌恨他，但颜真卿威望太高，又一时无从下手。

这时，忽然奏报藩镇李希烈反叛，卢杞大喜，知道机会来了。他对唐德宗说：

"李希烈还年轻，自以为功高，才不把朝廷放在眼里。要是派一位儒雅重臣，带去皇上的旨意，对他晓以大义，他一定会革心悔过。这样，不用费一刀一枪，就可以平定这场战祸了。"

德宗皱着眉头问：

"你看谁去合适呢？"

卢杞做出一副深思的样子，然后说：

"颜真卿是三朝旧臣，忠直刚决，名重海内。看来非他莫属了。"

德宗说：

"但他年纪大了，一旦有个意外……"

卢杞说：

"国家事大，个人安危事小。为了皇上的安危，颜大人自己也不会推辞的。"

德宗深以为然，就派颜真卿前去招抚。

颜真卿这时已经七十开外，他明知卢杞是在害他，却从容来到淮西李希烈军营，对他宣示朝廷的旨意，但李希烈反意已决，

要自做皇帝，让颜真卿做宰相，颜真卿破口大骂，被李希烈害死。

就这样，卢杞巧借他人之手，以表面上非常正当的理由，害死了一代忠良。

【人物】

卢杞，祖父卢怀慎，是朝廷大臣。父亲卢奕，死于安史之乱。靠着这些，卢杞当上了虢州刺史。一次，上奏虢州有官猪三千，给州里人带来负担。德宗就下令迁到同州。卢杞说，同州也是陛下的百姓。德宗说，当一个州的官，却考虑别的州，是宰相的材料。卢杞为人相貌极丑，却长于才辩。宰相裴炎、太子太师颜真卿等一干忠贤之臣，都受到了他的谗害。

【释评】

卢杞是小人，小人多善揣摸人心。也许只有揣摸人心，他才可以利用别人的弱点，去逢迎、进谗和陷害。他痛恨颜真卿，正好李希烈谋反，他就找到了冠冕堂皇的理由，让颜真卿前去招抚，好借李希烈的手除掉颜真卿。他了解颜真卿性格刚烈，宁折不弯，一定会对反贼加以痛斥；也知道李希烈狂妄无知，心胸狭隘，一定会对颜真卿加害。当然，他更了解皇上，一定会轻信自己的花言巧语。他的一切计谋都顺利实施了，却忘了同时给自己留下了千载骂名。当然，也许他根本就不在乎。

【原文】

然此事虽君子亦不免也。苟存江山社稷于心，而行小人之事，可乎？

【译文】

但这类事情即使是君子也是难免的。假如心里想到国家，去做小人所做的事情，行吗？

【事典】文彦博一语贬狄青

狄青为人忠勇，屡立大功，却一直受到朝廷的猜忌。

大将在外，又手握重兵，皇帝放心不下，确也是常情。但猜忌和反对狄青的不是皇帝，而是满朝的大臣，甚至包括像欧阳修、文彦博这样的贤臣。

是狄青做事不慎，居功自傲吗？当然不是。狄青是士兵出身，脸上保留着宋代军士低贱的标记——制字。在当了枢密副使之后，宋仁宗曾劝他用药抹去，狄青回答说："陛下因为军功提拔微臣，不问门第，臣所以有今日，是因为脸上的刺字。臣愿留着，来激励士兵们。"他出身贫贱，曾有人附会说他是唐朝名臣狄仁杰之后，狄青并不愿冒认祖宗，他说："一时遭际，怎么敢自比狄仁杰。"在侬智高败逃之后，有人曾主张报侬智高已死，以此邀功，狄青却在没弄清之前不愿诬报。他为人慎密寡言，品行和武功在当时朝野广为传颂。每次出行，人们都聚在一起观看，甚至堵塞了道路。

压制狄青，是出于宋朝的国策。唐五代，藩镇手握重兵，不时兴风做浪，最终导致了唐朝的灭亡。宋朝的皇帝上了台，吸收了前朝的教训，采取了抑武重文的国策。从宋太祖杯酒释兵权，一直到将帅出征，都要由朝廷授以阵图、训令，将帅要按阵图行军打仗。而文臣们也担心狄青权力太重，会做出不轨的事情来。于是，他们纷纷上奏朝廷，要求罢免狄青。

宋仁宗毕竟不是个糊涂人，他很看重、也很了解狄青，一直对大臣的劝谏不以为然。

因此，在文彦博请求罢免狄青时，宋仁宗说：

"狄青是忠臣。"

文彦博说：

"太祖难道不是周世宗的忠臣吗？"

宋太祖赵匡胤当年是周世宗手下的大将，他对周世宗忠心

耿耿，但后来手下诸将发生兵变，推他做了皇帝。

这句话极具杀伤力，点醒了皇帝，使他顿生疑虑。失去了皇帝的信任，从此狄青的日子就更加难过了。

【人物】

文彦博，北宋时期政治家。

文彦博的祖先出于春秋时期齐国陈公子完。少年时习经术，天圣五年（1027 年）进士及第，先后任翼城知县、绛州通判、监察御史、殿中侍御史。

文彦博遇事沉着、冷静，处理事情也非常果断。他任河东转运副使时，河东路所管辖的麟州与西夏相邻，运饷道路迂回绕远，又难以行走，在银城河外有唐朝时所修故道，久废无人治理。文彦博上任，亲自带人修复故道，使运饷路途近而好走，在麟州城里积聚很多粮草，西夏元昊率军来进攻，看到有准备，就撤走了。

英宗时，文彦博任枢密使。神宗即位，王安石开始变法，因反对变法，文彦博被改任地方官，后以太师致仕。文彦博去世时 92 岁，他历仁、英、神、哲四朝，任将相 50 年，宋徽宗崇宁年间，蔡京为右相，将文彦博、吕公着、司马光等人称为“元佑党人”，刻元佑党人碑，禁止元佑学术。至北宋末南宋初，文彦博才又被追复太师，谥忠烈。

【释评】

据说文彦博是位贤臣，但他确也干出了像这样自毁长城的蠢事。

狄青一心为国尽忠，总是冲杀在前，受赏在后。但因为他在军中威望太高，而宋朝又片面地吸取了唐朝诸藩叛的教训，因而总是贬抑和猜忌他。

但英宗皇帝还是清楚狄青的战功和忠勇，对他一直重用。文彦博为了使英宗疏远狄青，不惜使出小人的手段：进谗。但文彦博毕竟是文人，懂得引经据典，谗进得也算文雅，反应也快。当英宗说狄青是忠臣时，他马上说，太祖不也是周世宗的忠臣吗？

太祖即赵匡胤，他原是周世宗的部将，但在陈桥士兵哗变，把他推上了帝位。这就是说，尽管大将本人没有野心，但情势可能把他逼到这个位置。这件事极有说服力，使人难以辩驳。但其实并不是人人都是赵匡胤，更不能因噎废食。文彦博的忠心不能怀疑，但却不知变通，这也是宋朝的一大弊病。后来宋朝屡受外患，与这一国策不无关系。

赵宋是靠兵变得的江山，也最怕别人故伎重演，但也由此放松了军备。真是只知其一，不知其二。

【原文】

小人之智，亦可谋国。尽忠事上，虽谗犹可。然君子行小人之事，亦近小人，宜慎之。

【译文】

小人的智谋，也可以用在国事上面。为了对上面的忠诚，虽然进谗，也还可以。但君子做小人的事情，也近于小人了，应该慎重。

【事典】卓敬进言取祸端

明太祖朱元璋死去，皇太孙朱允炆即位，这就是明惠帝。惠帝炆即位不久，他的叔父燕王朱棣从北平来到京师南京朝见他。

户部侍郎卓敬向惠帝秘密地启奏：

“燕王智虑超人，非常像先帝太祖。况且北平极容易聚粮屯兵，历来为兵家必争之地，金、元等强悍的民族都是由此地兴起

的。所以，应该将燕王迁移来南京，以杜绝祸根。事物在萌芽状态而未露端倪的时候叫几，把握时机而有所作为叫势。势如不发展到顶头是不容易被断绝的。几如不非常明显是不容易被觉察到的。”

惠帝见奏后大惊。第二天，他召卓敬入宫，对他说：

“燕王是朕的骨肉至亲，您为何要如此说话！”

卓敬回答说：

“隋朝的文帝和杨广不也是父子吗？”

杨广就是隋炀帝，他先是阴谋进谗，废掉了太子杨勇，又趁父亲隋文帝病重，杀死了他，夺取了帝位。

虽然当时惠帝没有接受卓敬的主张，但卓敬的话在他心里扎了根，后来他所以撤藩，也是出于维护中央集权、削弱藩王势力的考虑。

【人物】

朱棣是明太祖朱元璋的第四子。他十一岁封燕王，镇守北平。惠帝即位后，感到藩王势力过大，威胁到他的皇位，决定削藩。建文元年朱棣以“清君侧”为名起兵“靖难”，三年之后攻占京师（今江苏南京），并夺取帝位。改年号为永乐。永乐十九年迁都北京，以南京为留都。他在位期间，解除藩王兵权，巩固中央集权；重用宦官，设置东厂，开始宦官干政时期。又屡次派兵打击蒙古贵族的势力，巩固北部边疆。成祖曾派郑和出使南洋等地，远到东非，使中国与亚非各国在经济、文化上的交流得到促进。受朝命并入贡者达三十多个国家。还命解缙等编纂《永乐大典》，以保存大量古代文化典籍。永乐二十二年（1424）他出征北疆，七月卒于征途榆木川。

卓敬博学多才，诗词、文章俱佳。明洪武二十一年进士，廷对第一，授户科给事中。他性格鲠直，无所避忌，为朱元璋所赏识，

后升任户部侍郎。

建文元年(1399),燕王朱棣举兵,以“清君侧”为名,发动“靖难之役”,夺取帝位,是为成祖。卓敬被抓获,成祖指责他曾提议调自己离开燕地,是离间骨肉。卓敬厉声说,只可惜先帝没有听我的话。成祖把他关进狱中,派人对他说,希望他能像管仲和魏征那样,为他效忠,但被卓敬严辞拒绝。1402年,卓敬被永乐皇帝诛杀,夷三族。

卓敬姿容俊美,善于言辞,对天文、舆地、律历、兵刑诸家,无不博究。明成祖曾经叹息说:“国家养士三十年,只是有一个卓敬。”

【释评】

卓敬的进言可以说是为了巩固新皇帝的地位,但这一进言却有很多问题。首先,他考虑的是只皇帝本人的进退,而不是国家和国计民生的大计;其次,他对朱棣的担心也是没有多少根据,只是说燕王行为举止像明太祖,北平又容易聚粮屯兵。其实,像削藩这类大事,应该慎重进行。怀疑一个人的忠诚,也决不能仅仅凭他的长相,和他所据的位置。

卓敬的感觉还算敏锐,但他的进言明显缺乏说服力,因此没有被皇帝采纳。但他的最后那句话很有力,这句话和文彦博说狄青的话如出一辙。而他们,也都算是忠心为国,但进的仍然算是没有根据的谗言。

美色卷十三

（此处残缺）乱德则贤人去，失政而小人兴。国则殆矣。

美色置于前而心不动者，情必矫也。然好色不如尊贤。近色而远贤臣，智者所不为也。

孰谓妇人柔弱？一颦一笑，犹胜百万甲兵。（此处缺 13 字）

智者借色伐人，愚者以色伐己。（此处缺 18 字）

色必有宠，宠必进谗，谗进必危国。然天下之失，非由美色，实由美色之好也。（此处缺 23 字）借美以藏其奸，市色而成其谋，千载之下，绵绵不绝。人主宜详审之。

圣贤事业，非大志者何为？故色贤之分，知其所取舍。是以齐桓晋文，犹为霸主；汉武唐宗，不失明君。

本卷精要

◇有智慧的人借美色来进攻别人，愚蠢的人用美色来讨伐自己。

◇美人在前而不动心的是矫情；但喜欢美色，不如尊重贤者。

◇失去天下，并不是因为美色本身，对美色的喜好才是真正的原因。

◇用金钱，用美色，来捞取利益，看起来是老套，但有效。

【原文】

乱德则贤人去，失政而小人兴。国则殆矣。

【译文】

扰乱了德行，贤者就会离去；耽误了政事，小人就会得势。那样国家也就衰落了。

【事典】 明武宗豹房纵淫欲

明武宗十分信任武将江彬，开始是由于江彬做战英勇。

在一次平定反叛的战斗中，江彬中了三箭，有一箭是从耳朵后面穿出，但江彬拔出箭来，继续战斗。

而江彬为了进一步得到皇帝的喜欢，就刻意让武宗微服出访。当然这样做的目的不是要让皇帝了解民间疾苦，而是引他到教坊寻欢作乐。

武宗从小长在深宫，宫里规矩太多，一直觉得没有意思。现在到了民间，感到真是风情万种，就沉迷其中，哪里还顾得上朝政？

江彬对皇帝说：

“宣府乐工中，有很多美女。不如到那里走走，既可以了解边境的情况，还可以寻寻开心，何必闷在深宫中。”

皇帝听了很高兴。他们就微服远行经昌平，到居庸关，传令开关。巡关御史张钦拒不奉命，持宝剑坐在关门下，说：

“敢言开关者斩。”

武宗不得已，只好返回昌平。几天后，张钦出巡白羊口，武宗急忙下令，让谷大用代替张钦，乘机出关，九月间到达宣府。

他们如同鱼入大海，每天出入教坊，和女人们混在一起。江彬在宣府为武宗营建镇国府第，将豹房所储珍宝和巡游途中收取的妇女纳入府中。武宗每次夜行，看见高屋大房，就驰入索取

宴饮，或搜取美女。武宗日夜在府第淫乐，称为"家里"。

延绥总兵马昂被罢了官，听说皇帝来了，就把一个妹妹献给了武宗。这个妹妹不光长得漂亮，还会唱歌，骑马射箭也样样精通。武宗十分高兴。有个叫毕春的官员，妻子很美，怀了孕，还是被马昂带着江彬夺了来，皇帝一见着迷，马上就封马昂为右都督。

武宗变得越来越荒淫了。一天，他到马昂的家中，要马昂把妾献给他，马昂没有答应，武宗就大怒而起。马昂害怕了，就巴结太监张忠进，请他斡旋，把自己的妾杜氏献了出来，又献上美女四人，皇帝这才转怒为喜，升了马昂的官。

太原晋府乐工杨腾的妻子，是乐户刘良的女儿，姣美善歌，武宗见了，十分喜欢，就把她带回了宫中，称"美人"，饮食起居一定和她在一起。左右有的触怒皇上，都来托刘女，一笑而解。连江彬这样的亲信大臣，也称她为"刘娘娘"。

皇太后死的时候，武宗前去拜祭，江彬一路上抢了不少女人，竟然装了几十车，跟随皇帝，供他淫乐。

靠着和皇帝的这层关系，江彬在朝中气焰熏天，没有人能动得了他。

【人物】

明武宗朱厚照，是明孝宗的长子。他最初宠信宦官刘瑾等人，使刘瑾掌司礼监，丘聚、谷大用提督东、西厂，张永督十二团营兼神机营，各居要职，擅权跋扈，排斥正直大臣刘健、谢迁等。户部尚书韩文因上疏请诛刘瑾手下爪牙"八虎"，被革职，一大批官员被梃杖或下狱。为了扩大太监权力，下诏命各镇守太监参与处理刑名政事。

武宗曾让宦官依照京师店铺在宫中设店，让太监扮作老板、百姓，武宗则扮作富商，在其中取乐。碰到争议就叫宦官充当市

正调解。在酒店中又有所谓当垆妇，供武宗淫乐。他还在西华门侧修建享乐用的豹房，日夜居于其中，命教坊乐工陪侍左右，纵情享乐。此后，武宗连宫殿也不去了。那些教坊乐工因此得到皇帝的宠幸，不可一世。

刘瑾以谋反罪被诛后，又宠信江彬等人。他更加淫乐嬉游纵情声色。一次乾清宫因玩灯而失火，武宗正去豹房，回顾火光冲天，竟然戏笑着说好一棚大焰火。大兴土木，因扩建皇庄，掠夺人民土地，激起反抗。多次出行，沿路骚扰，人民逃匿山谷。正德十四年，因群臣谏阻南巡，梃杖大臣一百余人，被打死的竟达十一人。他在位十六年，只活了三十一岁。在位期间，社会矛盾激化。爆发了刘六、刘七农民起义；统治集团内部，朱宸濠起兵反叛，加速了明王朝的衰落。

【释评】

有一出京剧叫做《游龙戏凤》，里面写的就是明武宗微服出行，遇到了漂亮的酒家女李凤姐。一方见色起意，勾搭加调戏；另一方发现这是条大鱼，觉得是笔上算的买卖，但假作矜持，半推半就。当然最后两个人都如愿以偿。前几年香港又把这段故事搬上了银幕，美其名曰《天下无双》，由梁朝伟、王菲、再加上傻呼呼的赵薇出演，但拍得并不成功，远不如京剧来得出色。

剧中的武帝风流多情，显然是根据剧情需要对他加以了美化。其实我们从这里可以看到，历史上武宗真的是荒淫无道，而教唆和勾引他的就是江彬。

史书显然是为尊者讳。《明史》把责任一股脑地推到了江彬的身上，似有不允。如果朱厚照有孔夫子一半的道行，一百个江彬也起不了作用。正因为他有这方面的嗜好，江彬才会曲意投合他。但无论如何，江彬利用女色来讨好皇帝，显然大获成功。皇帝和他看上去简直不像是君臣关系，而完全是同道和知己。当然，

江彬也由此留下了千古骂名，这也在意料之中。那些奸佞之徒逞的是一时之快，是不会顾及久远的。

【原文】

美色置于前而心不动者，情必矫也。然好色不如尊贤。近色而远贤臣，智者所不为也。

【译文】

美人在面前而不动心的人，他一定是在矫情。但喜欢美色不如尊重贤者。接近美色而疏远贤臣，聪明的人不会那样做。

【事典】如姬报恩窃虎符

秦昭王大破赵国的长平军，又进兵围困邯郸。赵国向魏国求救，魏王就派将军晋鄙率领八万人前去救赵。秦王就派使者对魏王说：

“我很快就会攻下赵国，诸侯哪个敢救，我攻下赵国后，一定移兵去攻打那里。”

魏王听了很害怕。他命晋鄙停在邺地，名为救赵，实际上是在观望。

赵王的平原君派人找到魏国的信陵君，要他帮助抗秦。信陵君几次说服魏王，但魏王害怕秦国，都没有答应。

信陵君的门客侯生为他出主意，要他窃取将兵的虎符，就可以调动军队救赵了。

信陵君踌躇说：

“虎符在大王深宫的卧室中，我怎么能拿得到？”

侯生说：

“有个人能拿到。”

信陵君问：

"谁？"

侯生说：

"如姬最得大王宠信，可以出入大王的寝宫。我知道你对如姬有恩，求她，事情一定能够办成。"

于是，信陵君就去求如姬帮忙。

原来，如姬的父亲被人杀死，一直没能报仇。如姬高悬赏金三年，但也没人能做到。如姬找到信陵君，向他哭诉，信陵君豪气干云，就命门客砍了她的仇人的头，献给了如姬。如姬十分感激信陵君，甚至可以为他去死，但一直没有机会报答。现在听说信陵君有求于她，便慨然答应。

果然，她潜入了魏王的卧室，悄悄取来了虎符，交给了信陵君。

信陵君拿到了虎符，号令晋鄙的军队，向秦军发起攻击。这时鲁仲连也在赵国打消辛垣衍让秦称帝的念头，秦国见没有胜算，就退兵离去了。信陵君靠如姬偷来虎符，保全了赵国。

【人物】

信陵君，战国时期魏国著名的军事家。他叫魏无忌，是昭王的小儿子，安厘王的异母弟弟，因为被封于信陵（今河南宁陵县），所以后世都称他为信陵君，与春申君黄歇、孟尝君田文、平原君赵胜并称战国四公子。

四公子中，信陵君最为豪迈刚烈。史书上说他"为人仁而下士，士无贤不肖皆谦而礼交之，不敢以其富贵骄士。士以此方数千里争往归之，致食客三千人"（《史记·魏公子列传》）。他智能超群，名振诸侯。所以各诸侯国十余年不敢出兵伐魏。

一次，信陵君和魏王下棋，边境来了急报：赵国兴兵来犯。魏王大为紧张，准备召集大臣开会商量对策。信陵君却不以为意，说，赵王只是在打猎，不是来侵犯我国的。魏王将信将疑，果然边

境再次报告：赵王是在打猎，不是来犯。魏王惊讶公子有预见，公子这才讲出了原因：我有间谍在赵国，赵王的举动瞒不过我的。

【释评】

女色也可以起到好的作用。信陵君当初对如姬有恩，到了救赵的关键时刻，求助于如姬，果然她帮了大忙。

如姬能帮上大名鼎鼎的信陵君的忙，并不是凭借智慧，也不是凭借权力，这些她都没有，即使有，也远比不上信陵君。她的杀手锏是青春和美貌。凭着这些，她可以出入禁宫重地，因此能盗来调动军队的虎符。

把这段故事称为"计"未免有些牵强。这里面没有有意的设计。也就是说，当初信陵君帮助如姬，并不会预见到有一天他要借助如姬来盗取虎符。他帮她，也无非是在复杂的政治场合中为自己铺设一条后路，或者说，买了一股不知以后能否获利或获利多少的股票。但利用女色来达到一个于国家有利的目的，这样的事情还划得来，既有英雄豪气在里面，也有脉脉的柔情，拍出剧来，也肯定好看。郭沫若当初就写过这个话剧，但里面的人物都是穿着古代的衣服，说出的却是现代的观念，因此不算成功。

信陵君救赵之后，一度不敢回国，就在赵国避难。如姬的命运我们不得而知。不知她是受到了惩处，还是继续受到魏王的宠爱。从这里面也可以看出了古代女人们的命运，她们的存在，似乎只是为了那些臭男人。只有当她们利用了或惩罚了男人们的时候，她们的名字才会偶然出现在历史中。

【原文】

孰谓妇人柔弱？一颦一笑，犹胜百万甲兵。

【译文】

谁说女人们温柔软弱？她们一皱眉头，一个笑容，就会胜过百万雄兵。

【事典】西施美色灭吴国

春秋后期，诸侯争霸。吴国和越国互相攻伐，屡有征战。

越国是夏禹的后代，吴国是周王室当年所立的诸侯小国。吴王阖闾当政期间，得到伍子胥和孙武的辅佐，国势变得强大起来，曾经大败楚军而攻入郢都。但由于申包胥泣血秦庭，请来救兵，加上越国的乘机进攻吴国，吴国功败垂成，吴王阖闾由此对越国恨之入骨。

周敬王二十四年，勾践继位为越王。吴王阖闾乘机进攻越国，不料竟然打了败仗。阖闾的右脚也被越军大将灵姑浮的长矛刺中，回国后不久就因伤重而死。

吴王阖闾的儿子夫差即位后，一心要踏平越国，为父亲报仇。在一场艰苦的战斗中，越国主力损失殆尽，最后收拾残余五千人退保会稽，也被吴军团团围住。

勾践采纳了大夫文种的建议，挑选了越国的美女，带着金银珠宝，通过吴国太宰伯嚭，向吴国投降。

从此，勾践向吴国称臣。为了报仇雪恨，勾践表面上低声下气地讨好吴国，除了春秋两季照例进贡以外，大批的建材源源不断地从越地运往姑苏，在吴国建造华丽的宫殿，并呈献美女珠宝，使吴王夫差在声色犬马中自溺其志。

大夫范蠡还到处搜寻，一心要找到一两个绝色的美女，再经过训练，以期成为越国战胜吴国的秘密武器。

终于，范蠡也在若耶溪畔找到了西施和郑旦。

西施与郑旦在众多名师的调教下，很快便展露了过人的才情，不久，已是能歌善舞、雍容华贵，一举手一投足都能表现出妩

媚动人的风韵。于是范蠡择期动身，带着西施、郑旦等一干美丽的“贡品”前往吴国。

吴王对西施的美艳眷恋不已。夫差大兴土木，在灵岩山上建了一座富丽堂皇的馆娃宫，并挖空心思构筑响屧廊，在上面走动，发出铮琮的响声。又修一人工湖，沿湖遍植奇花异卉，湖上布置锦帆以供游乐。

西施的一颦一笑，一捧心一皱眉，都紧紧地扣住吴王的心弦；郑旦的若即若离、矜持秀雅，也使得吴王神魂颠倒而穷追不舍。这两人轻易地便掌握了吴王夫差的整个“人”和“心”，并把他有计划地推向历代亡国之君的老路。

西施运用各种机会，一遍又一遍地在吴王耳边数说伍子胥的不是，使吴王开始怀疑伍子胥的忠贞，竟命令伍子胥自杀，悲愤的伍子胥用双手先挖下自己的双眼，命手下挂在城门，说他死后也要看到越兵入城。

伍子胥死后，伯嚭当政，注定了吴国败亡的命运。

周敬王三十八年秋，吴王夫差大会诸侯于黄池，精锐尽出，都城空虚，勾践乘机攻入吴国都城，将吴国太子在姑苏台活活烧死。夫差前后不能兼顾。四年后，吴国大旱，士民饥疲，勾践再度进攻吴国，吴军困守孤城，连还手的机会都没有了。

周元王二年，越军以水师第三次进攻吴国，围困吴都达两年之久，恰逢江南春雨，大雨如注，吴都城墙坍塌，越军乘隙长驱直入，夫差突围来到姑苏山，乞降不成，用三层罗帕裹面，拔剑自刎，以示羞见先王和伍子胥于地下，吴越长久的争端，终以吴王夫差的死而结束，勾践经过了二十二年的辛酸岁月，才彻底雪了当年会稽战败的耻辱。

吴国既平，勾践挥军北上。在徐州大会诸侯，周元王派人赐胙，封勾践为霸王。

【人物】

西施是诸暨宁罗村西卖柴女，也叫西子，长得十分美丽动人。她常常心痛，用手捧心，皱着眉头。乡里的丑女见了，觉得很美，也就跟着捧心和皱眉。这就是那个著名的“东施效颦”成语的由来。当越王勾践被吴国打败，大夫范蠡把西施献给吴王夫差，以借此来完成复越的大计。吴国灭亡后，西施又回到范蠡身边，跟着他游历五湖。当然也有另一种说法，是说吴国亡后，吴国人把西施沉入江中，为吴王报了仇。

【释评】

哦，西施。

女人使男人亡国，因此会被称为祸水，遭到千秋万代之后毫不相干的人们的唾骂。妲己和褒姒女士就是这样。但唯一一个造成了亡国而又受人同情遭人怜爱的，算起来也只有西施姑娘了。

这是因为人们的同情心站在了越王的一方，而西施姑娘就是越王派去的卧底。

也是因为西施姑娘是被动的。她是越国人，有理由为国家牺牲，包括贞节和色相（不知为什么，到了这个时候，那些人却对这些平时十分看重的东西又十分看不重了）。此外，据说她也牺牲了爱情。总之，她是不会主动爱上夫差这样的糟老头子的。

同时，她似乎并没有做过太出格的事情。既没有设置什么炮烙，什么酒池肉林，也没有把比干剖心，更没有干出烽火戏诸侯的荒唐事。她的作用，我想也无非是为越王说说好话，提供些情报，或者充其量离间一下吴王和伍子胥之间的关系。吴王杀死武子胥，说到底，一多半在于那个奸臣伯嚭，一少半在于武子胥自身：他功高盖主，又不善于处理和君主的关系，没有西施，他照样会完蛋。

总之，西施是政治的牺牲品。一个弱女子，身上承受着一个

国家的命运，也真够难为她的了。而没有留下骂名，也多少算是后世给她的一点微小的补偿吧。

【原文】

智者借色伐人，愚者以色伐己。

【译文】

有智慧的人借美色来进攻别人，愚蠢的人用美色来讨伐自己。

【事典】 哈麻以淫乐惑帝

元顺帝是元朝的末代皇帝。他酷好女色。大臣哈麻就投其所好，把一位胡僧带到皇帝面前。

这位胡僧善于使用"房中术"，据说能使人身之气，或消或胀，或伸或缩，令人快乐无比。顺帝试了几次，果然大为不同，喜出望外，封他为司徒，专门在宫中教授这种"演揲儿法"（即汉语"大喜大乐法"）。

哈麻也由此得到了顺帝更多的宠信，他和顺帝母舅老的沙、顺帝弟弟八郎等十人，被顺帝封为"倚纳"，同在宫中学习房中术。

哈麻又将通晓秘法的西蕃僧伽遴真推荐给顺帝。伽遴真对顺帝说：

"陛下虽然在万民之上，富有四海，但人生百年，您也只有保有今生今世而已。人生几何，欢乐无多，请陛下学习我这种秘密大喜大乐之法，保管您无穷快乐。"

顺帝自然是求之不得，大喜过望，就拜伽遴真为国师，教习自己与哈麻等"倚纳"房中术，四处搜求良家少女，君臣日夜以淫戏为乐。君臣宫女、嫔妃男女混杂、赤身裸体，同处一室，相互

宫淫。他们把这种君臣同居的地方，起名叫“皆即兀该”，意为“事事无碍”。

哈麻看到献僧取淫的办法见效，又伙同蕃僧要顺帝建造“百花宫”，采集妇女，供其玩乐，上自公卿命妇，下至市井丽人，都难逃脱魔掌。并从中选出16名美女，头饰红缨，装扮成菩萨模样，称为十六天魔舞女，亦真亦幻，亦佛亦人，如花似玉，飘飘欲仙，直弄得顺帝如醉如痴。

按照元朝定制，皇帝必须五日一离宫，宠幸众妃。为了避免众臣非议，哈麻就给顺帝献策，命人挖掘地道，与众宫室和天魔舞女居处相连，这样，顺帝就可以通宵达旦地尽情淫乐了。元顺帝把处理朝政权力都交给了哈麻，终于导致了亡国。

【人物】

元顺帝，元代最后一个皇帝。名妥欢贴睦尔。

顺帝即位后，任用拥戴他当了皇帝的伯颜为中书右丞相。伯颜独秉国政，排斥儒生，废除科举制。他还下令严禁汉人、南人私造私藏兵器和喂养马匹，使阶级矛盾和民族矛盾进一步加剧。

后来，在元顺帝的支持下，脱脱逐走了伯颜。元顺帝起用脱脱为中书右丞相，复开科举取士，开马禁，减盐额，修辽、金、宋三史，颁《至正条格》。

至正四年（1344），黄河泛滥，国库空虚。他被迫改变钞法，修治黄河。钞法变更，导致物价上涨；修河时紧工迫，官吏乘机对百姓敲诈勒索，社会矛盾更加激化，终于爆发了元末农民大起义。二十三年后，朱元璋势力壮大，统一了南方，元王朝已无力对抗。顺帝听信谗言，罢免脱脱，把大权交给了哈麻、雪雪兄弟。哈麻、雪雪后来阴谋废除顺帝，事败被杀。从此，宫廷内部分拥护皇帝和支持太子的两派，顺帝已经没有了任何号召力。

洪武元年(1368)八月，明兵入大都，元亡。洪武二年六月，顺

帝逃往应昌（今内蒙古克什腾旗西北），第二年四月，因患痢疾死在那里，庙号惠宗，朱元璋加号顺帝。

哈麻，最早是宿卫，被元顺帝所宠爱。后来他权势越来越大，君臣宣淫，丑闻四起。他官做到了中书左丞相，国家的大权都落入他的手中。后来被御史大夫搠思监等人弹劾，死于乱杖之下。

【释评】

元顺帝在性上显然有些亢进。于是，哈麻就投其所好，尽量满足他的各种要求。

当然，他也要得到他想得到的。果然，他大权在握，势倾朝野，真的是一人之下，万人之上了。

哈麻的无耻和凭着这种手段青云直上，显然是不会长久的。他最终被杖死，而元朝不久也就亡了。

明武宗在荒淫上直追元顺帝，一个修百花宫，一个建豹房。但不知为什么，他没有接受元顺帝的教训。也许是他不读历史的缘故？

【原文】

色必有宠，宠必进谗，谗进必危国。

【译文】

美色一定会受到宠信，受到宠信一定会进谗，进谗的恶果是国家的危亡。

【事典】 武则天固宠陷皇后

武则天进宫时，才只有十四岁。

当时唐太宗的皇后刚刚死去，他听人说起武则天美貌，就召进宫来，做了才人。临行时，母亲哭哭啼啼，武则天却说：

“见皇帝，未必不是好事，何必哭呢？”

进了宫，太宗给她起了名字，叫武媚。当时太子见了武媚，也很喜欢。

太宗死后，他临幸过的嫔妃都按规矩出家当了尼姑。武才人也削发为尼。本来，她可以在庵里青灯黄卷，过着平静的生活。但谁知，一天高宗（也就是当时的太子）进香，又见到了武媚。

武媚见到当年的太子如今成了万乘之君，而自己则在这里孤冷凄清，不禁流下泪来。高宗见到自己当年喜欢过的风情万种的武才人如今成了尼姑，也很伤感。

这件事情被王皇后知道了。王皇后和萧淑妃争宠，弄得水火不容。她想到武才人可以助她一臂之力，共同对付萧淑妃这个狐狸精。于是，她就派人把武才人弄进宫来。

武媚二度进宫，已经不再是当年那个不阅世事的少女了。她对皇后曲意事奉，事事以皇后为重，皇后十分高兴，以为自己选对了人。就多次在皇上面前吹枕头风，皇帝就立她为昭仪，一时间，对她的宠爱远在萧淑妃之上，与皇后不相上下了。

但这还远不是武则天所要达到的目的。她发现皇后待人很薄，就对下人刻意结交，把皇帝的赏赐都分给他们。这样，后妃们的事情，她都了如指掌了。

武昭仪生了个女儿，王皇后来看望她，把孩子抱了又抱。皇后一走，武昭仪就把女儿掐死，放在帐子里。高宗来了，武昭仪做出非常高兴的样子。皇帝要看孩子，这才发现孩子已经死了。武则天假意问身边人：

“今天都有谁来过？”

左右说：

“皇后来过。”

武昭仪听了，只是哭。皇帝大怒：

“皇后杀了我儿。过去她和萧妃争宠，现在又做出这样伤天

害理的事情！”

在这之后，武昭仪又诬陷皇后和母亲用蛊，要害死皇上。高宗就下诏，废了皇后，立武昭仪为后。

【人物】

唐高宗李治，太宗的第九个儿子。他最初被封为晋王，后来才被立为太子。他立武则天为后，废王皇后，为唐朝惹下了祸端。唐高宗平庸无能，凡事以武则天为准。他在位三十四年，在位时曾征讨并平定高丽。

【释评】

武则天称得上心狠手辣。曾国藩曾经说过，做大事就要心狠手辣。不过就他的所作所为来考察，他说的心狠手辣显然与武则天的心狠手辣大不相同。

曾国藩所说的心狠，就是做什么事情，要横下一条心，也就是忍隐。他说的手辣，就是要执法如山，当杀即杀，当斩即斩，不能姑息。曾国藩具有儒家思想，他讲智谋也好，玩权术也好，主要是为了大清江山，或为了他的儒家的济世安民的思想，讲规则，讲法纪，而不是武则天的肆无忌惮，阴狠歹毒。

我们再来看武则天吧。王皇后把她从尼姑庵中接了出来，固然是为了利用她，但毕竟不是与她为仇，可她却要置王皇后于死地，而其中的代价竟然是掐死自己亲生的女儿。虎毒尚且不食子，何况是一个女人！她为了什么？她已经得到了皇帝的宠爱，也贵为昭仪。但她有更大的野心，而这野心并不是基于某种理想，而完全是为了满足自己膨胀而又膨胀的私欲。我们可以站在某种立场上，说曾国藩反动，因为他镇压了所谓的农民起义，但这只是从政治上进行否定，而无法从人格和道德上进行否定，因为他既然是统治阶层中的一员，他所做的一切是理所当然的。也就是说，即使他有个人的野心，那么他也是通过正当的手段来实现

的。而武则天先是杀自己的女儿来诬陷别人，既而又杀自己的儿子和皇族。无论她有多大的本事，我们都不能认同她的所作所为。

武则天实现自己的野心，一是凭借她信奉（尽管没有勇气说出）的心狠手辣，二是凭借自己的美貌和谄媚。如果没有后一点，后宫粉黛三千，她根本不可能被王皇后利用，也不可能得到皇帝的宠爱。正是利用了自己的美色，再加上凶狠和手腕，她才要风得风，要雨得雨。有人说她死后为自己立无字碑是谦逊。从她的生平看，她根本没有、也不配有这样的美德。也许是人之将死，她无颜再为自己立碑而在上面写些令人肉麻的话了。

【原文】

然天下之失，非由美色，实由美色之好也。

【译文】

然而失去天下，并不是因为美色本身，对美色的喜好才是真正的原因。

【事典】 张仪借郑袖保身

秦王想要攻打齐国，但担心齐国和楚国有盟约，会对秦国不利，就派张仪到楚国去当说客。

张仪对楚王说：

“大王要是和齐国断绝盟约，臣就会向大王献上商于之地六百里，还有秦国的美女。秦楚两国永为兄弟之邦。”

楚国答应了他，和齐国断了关系。他向张仪要地，张仪见了楚国的使者，诡称他当时答应的不是六百里，而是自己的领地六里。

使者回报，楚王大怒，觉得上了张仪的当，就出兵伐秦，结果

大败，只好答应割两座城给秦国。

秦惠王派人告诉楚王，他要用商于之地换取楚国的两座城。楚王说，他不要商于之地，宁愿用张仪来换两座城。

张仪听了，就劝秦王答应楚国的要求。秦王说：

“楚国恨你，你怎么能去？”

张仪说：

“秦强楚弱，他们不敢把臣怎样。再说楚国大臣靳尚很受郑袖的宠爱，郑袖的话，楚王没有不听的。”

于是他去了楚国。楚王把他关了起来，要杀他。

靳尚就对郑袖说：

“秦王特别喜欢张仪，要用上庸六县和美女来赎他。大王看重土地，又尊重秦国，秦国的美女一定会得宠，夫人就没有地位了。”

于是郑袖日夜对楚王哭哭啼啼，说：

“臣子都是各为其主。现在要是杀了张仪，秦国一定大怒。妾身请求让我们母子迁往江南，免得秦国的大军一到，我们母子被剁成肉酱。”

于是楚王就放了张仪，并厚待他。

【人物】

靳尚，楚国的上官大夫，受到楚怀王的宠信。他嫉贤害能，当时屈原贤能，得到楚王的重用，他就和南后一道，向怀王进谗，最终使屈原被放逐。他受到秦相张仪的收买，并和郑袖一起为张仪说话。

【释评】

张仪固然成功，但人品并不很高，因此他只能算是个得志的小人吧。

他先前曾经成功地利用了女色得到了楚王的好感，现在又利用女色来保全自己。这里面从头到尾只是玩弄阴谋，看不出理想和人格在里面。其实智谋也好，权术也好，首先要心正，如果心术不正，再玩弄权术，就实在无可救药了。

【原文】

借美以藏其奸，市色而成其谋，千载之下，绵绵不绝。人主宜详审之。

【译文】

借助美色而包藏祸心，出卖色相而实现目的，千年以来，这类事情一直延续不断，做人君的要详细审视。

【事典】吕不韦献姬求恩宠

大商人吕不韦认定秦国公子异人奇货可居，就刻意和他交往。

一天，吕不韦把异人请到家里喝酒，并把他最喜爱的侍妾叫出来，陪秦国的公子一同饮酒。

这位赵姬美艳绝伦，加上她迷人的微笑和不停地劝酒，异人被迷得神魂颠倒。他只顾看着这位美姬，连吕不韦和他说话都听不见了。

“公子，我这位侍妾长得美吧？”

吕不韦眯着眼睛问。看上去，他已经有了几分醉意。

“美，太美了。”

公子异人连声说。

“比秦国的美女又如何啊？”

吕不韦又问。

“秦国的美女哪里比得上！”

吕不韦哈哈大笑，又举起了酒杯。

“公子，请再喝一杯。”

赵姬的纤纤玉手捧着酒杯，她的手指雪白、修长，让异人看了心动。

他顾不得了，一把抓住了赵姬的手不放。

“公子，这太失礼了！”

吕不韦怒气冲冲地叱道。

异人连忙跪在地上：

“吕兄，我实在是喜欢……”

吕不韦长长叹了口气，过了半晌，这才说：

“我呢，只是个商人，没有什么大出息。让她跟了你，将来一定会富贵荣华的。只是，那时别忘了老夫！”

异人连忙说：

“你的大恩大德，我没齿难忘。假如有一天，我当了国君，那么你就是相国。苍天在上，决不食言！”

吕不韦送给他很多礼物，做为陪嫁。异人千恩万谢，坐着华贵的马车，拥着妙曼的美人，回到了住处。

吕不韦望着他们远去的身影，露出了微笑。原来，他知道了赵姬已怀了身孕，就导演了这样一出好戏。他到底是一位商人，做了一票绝好的买卖：用一个女人，不仅换来了相位，还当了未来国君的父亲。

【人物】

异人是秦文王的儿子，名子楚。他在赵国做人质时，认识了吕不韦，并娶了吕不韦的爱姬。生下儿子嬴政不久，就回到了秦国。他做了国君后，对百姓很好。当时东周君和诸侯阴谋攻击秦国，他命相国吕不韦杀死东周君，把他的国土并入秦国。他当了四年国君后死去，谥庄襄。

【释评】

吕不韦把公子异人当做奇物买了下来，又用美色把他套牢。这美色不是别人，而是他宠爱的，而且还是怀了孕的赵姬。

表面看上去，这是赔本的买卖，但其实他是大赚了一笔，不但当了相国，还当了皇帝的亲爹，这皇帝就是大名鼎鼎的秦始皇。

用金钱，用美色，来捞取利益，看起来是老套，但有效。即使在今天。当然，前提是你必须牺牲你的人格。

【原文】

圣贤事业，非大志者何为?故色贤之分，知其所取舍。是以齐桓晋文，犹为霸主；汉武唐宗，不失明君。

【译文】

圣贤的事业，没有大志的人能行吗?所以好色者和贤者的区别，在于知道要什么，不要什么。所以齐桓公和晋文公，还称得上是霸主；汉武帝和唐太宗，也不失为明君。

【事典】 重耳妻大义逐夫君

重耳受到骊姬的陷害，逃出了晋国，他的身边是忠于他的贤士赵衰、狐偃、答犯、贾佗、先轸等人。不久，晋献帝死去，晋国发生了政变，奚齐被杀，夷吾当了晋国的国君。重耳在狄国感受到来自国内的压力日益加重，于是再度开始流亡。

他们最终来到齐国，受到了齐桓公的厚待。为他准备了华丽的馆邸，拨给骏马二十匹，并把自己宗室的年轻女子嫁给他做妻子。一旦结束了颠沛流离的生活，重耳就决定舒舒服服地在这里住下，不再过问国事了。

重耳出亡时四十二岁，十二年后来到齐国已经是五十五岁。获得一个安适的生活环境，又有如花似玉的齐国宗室女子为妻，当年的雄心壮志早已不复存在。

这时候，晋惠公夷吾死后，他的儿子继位为晋怀公，残杀异己，失去了人心。他又遗弃了他的妻子，即秦穆公的女儿，使秦国愤愤不平。大家都认为重耳归国机会到了。

但重耳并不这样想。一系列的事变，早已使他心灰意懒。他厌倦了政治中的计谋和争斗。住在这里，身边有如花似玉的妻女相伴，晋国的一切都与他毫不相干了。

赵衰与咎犯等人在桑荫深处秘密设计，准备挟持重耳逃走，以便相机返回晋国。不料这番话被一位采桑女子听到了，连忙赶去告诉了重耳的妻子，这位采桑女子不但没有得到赏赐，反而被重耳的妻子秘密处死了。

重耳的妻子并不像一般女子那样希望丈夫守着她，而是要丈夫放弃眼前的舒适，去做大事业。她劝丈夫说：

“你贵为一国公子，来到这里是不得已。现在你的国家有难，你不快些回去平定，却贪图这里的安乐，我真为你羞愧。”

不管妻子说些什么，重耳始终无动于衷。

最后重耳妻子与赵衰等人商议，用酒将重耳灌醉，绑在车中，疾驰而去。等到离开了齐都临淄，大概有一百多里路时重耳才清醒过来，随从人等向他报告了原委。重耳怒气冲冲地环视左右，说：

“如果事情成了，也就算了；如果不成，我就要杀了你们，还要剥皮抽筋，饮血啖肉，方泄我心头之恨！”

重耳的妻子曾以齐国宗室之女的身份，请求齐桓公派遣大军护送丈夫返国，无奈齐桓公当时已经年老体衰，不愿再涉不测之险，所以始终未能得到应允。在处处碰壁的情况下，才演出了挟持重耳离开齐国的一幕。

重耳返国的路程充满了艰辛。经过曹国，曹国国君根本不理，只派人送来了饭食；经过宋国，宋襄公闭门不纳；经过郑国，郑文公举棋不定，重耳几乎惹来杀身之祸；到了楚国，楚成王虽以诸侯之礼相待，但却毫无诚意。

自从秦穆公的女儿被晋怀公遗弃之后，秦穆公始终对晋国怀恨在心，听说公子重耳到了楚国，便连忙派人前往联络，以图借机报复，于是重耳率随从人员到了秦国。

秦国为了结好公子重耳，除锦衣玉食供应不缺外，再将宗室五女下嫁给他，远在齐国的重耳妻子听到这一消息，不但丝毫没有妒意，反而高兴地说：

“公子返回的机会来了。如果得到秦国鼎力相助，何愁大事不成！”

返国的时机日益成熟。晋国的大臣们早已不堪晋怀公的严苛，听说公子重耳在秦国作客，纷纷运用各种渠道暗通消息，要重耳回国。赵衰等人求见秦穆公，力求秦国相助，秦穆公被说服了，于是派遣重兵护送重耳一行返回晋国。经过一番周折，重耳终于成了晋文公。

晋文公出亡十九年，得以归国重掌政权，都是那位识大体，明大义、有远见、更有魄力的齐国妻子，不以儿女私情为重，甘愿忍受独守空帏的孤寂，才使得自己如愿以偿成为国君，于是派人到齐迎她到晋，封她为夫人。秦国虽然也派三千人为卫队，护送宗室五女到达晋国，但只能屈居夫人之下。由于夫人虚怀若谷，待秦国五女如姊妹，相处和睦，使得晋文公一心一意地专心国事，成就了一代霸业。

【人物】

晋文公重耳，晋献公的第二个儿子。他受到骊姬的陷害，长期流亡在外，最后得到秦穆公的支持才回到晋国，即位后称晋文

公，当时已有六十二岁了。他重用狐偃、赵衰、贾佗、先轸等贤臣，接纳周襄王，救宋破楚，使晋国变得日强盛。他在位九年，继齐桓公之后称霸诸侯，成为春秋五霸之一。

【释评】

我们终于看到了没有被女色所困的贤明国君。当然，这也并非是重耳——也就是后来的晋文公的本意。他倒是愿意终老于温柔乡里，而不愿再去争什么权势。但好在他手下有一批忠心的大臣，他的女人也识大体，软磨硬泡，连哄带劝，把他推上了王位。当然，后来的一切贤名就由他一个人来担当了。

美色很多时候是事业的大敌，当有些时候也会成为成功的推进力。这里的例子就是这样的。